

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

ESIMIES- JA ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA:

Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaistaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Aki Järvinen

Maisterikurssi 2
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2013

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 2	Rajavartiolinja
Tekijä	
Yliluutnantti Aki Järvinen	
Tutkielman nimi	
ESIMIES- JA ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA: Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaistaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 69 Liitesivuja 2
TIIVISTELMÄ Rajavartiolaitoksessa on tehty Maanpuolustuskorkeakoulun alaisuudessa paljon johtamisen alan tutkimusta. Johtamisen tutkimus on keskittynyt kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kentälle painottuen operatiivisen ja taktisen alan johtamisen tutkimiseen. Johtamisen tutkimusta liittyen esimies- ja alaitaitojen tutkimiseen rajatarkastusaseman päivittäistoiminnassa ei ole aikaisemmin tämän tutkimuksen muodossa tehty. Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä Rajavartiolaitoksen alaisuudessa toimivan kansainvälisen rajanylityspaikan esimiesten käsityksiä johtamisesta ja esimies- ja alaitaidoista osana rajatarkastusaseman päivittäisjohtamista. Tutkimus on fenomenografista tutkimustapaa noudatteleva kuvaileva kvalitatiivinen tutkimus, joka tarkastelee rajanylityspaikan väliportaan esimiesten käsityksiä johtamisesta ja esimiestoiminnasta tutkimuksen tutkimusongelmiin pohjautuen. Tutkimus on jakautunut kahteen osaan. Tutkimukseni teoreettisessa osuudessa tarkastelen johtamisen ja esimiestyön takana vaikuttavia teorioita, alaitaitoja ja niiden vaikutuksia asiantuntijaorganisaatioon ja väliportaan esimiesten johtamistyöhön. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastelen aihetta rajanylityspaikan esimiesten käsityksien kautta. Tutkimuksen empiirisen osan tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: Päätutkimuskysymys: <ul style="list-style-type: none"> Miten esimiehet kokevat esimies- ja alaitaitojen merkityksen osana rajatarkastusaseman päivittäisjohtamista? 	

Päätutkimuskysymyksestä muodostuvat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat esimiesten käsitykset johtajuudesta ja esimiestyöstä?
- Miten esimiehet kokevat omat alaistaitonsa omassa tehtävässään?
- Miten esimiehet kokevat vuorovaikutustaitojen merkityksen osana johtamista ja työn hallintaa?

Tutkimuksen aineiston keruu on toteutettu teemahaastatteluna. Teemahaastattelun tulokset on esitetty fenomenografisesti jäsenneltyinä ja ryhmiteltynä merkityskategorioihin, jotka edustivat haastateltavien käsityksiä johtamisesta, esimiestyöstä, esimiestaidoista, alaistaidoista ja alaistaidoista osana johtamista. Tutkimushenkilöiden käsitykset ovat esimiesten haastattelutilanteiden aikaisia käsityksiä.

Esimiesten käsityksissä liittyen johtamiseen, esimies- ja alaistaitoihin osana rajanylityspaikan päivittäisjohtamista korostuivat ihmisten johtaminen, vuorovaikutteisen johtamisen, sekä sosiaalisten taitojen merkittävyys. Esimiehen rooli käsitettiin vahvasti ihmistenjohtajana ja toiminnan ohjaajana. Henkilönä joka toteuttaa organisaation asettamia tehtäviä pyrkimyksenään saattaa ne parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Tämä tutkimus pyrkii esittämään rajanylityspaikan väliportaan esimiehien käsityksiä esimiestoiminnasta ja niiden toteutumisesta rajanylityspaikan päivittäisjohtamisessa. Tutkimus esittää esimiesten käsitykset teemahaastatteluiden kautta ja pyrkii vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena on esittää rajanylityspaikalla tapahtuva esimiestyö väliportaan esimiesten näkökulmasta ja luoda pohjaa keskustelulle väliportaan esimiehen johtamistoiminnan tukemisesta, sekä nostaa esille mahdollisia jatkotutkimustarpeita. Näistä tärkeimpänä tutkimuksessa on esitetty väliportaan esimiehien kokema mahdollinen esimies-alainen rooliristiriita.

AVAINSANAT

Rajavartiolaitos, johtaminen, vuorovaikutus, esimiestaidot, alaistaidot, esimies-alainen rooliristiriita, ammattitaito

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	3
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET.....	4
3.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
3.2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	5
3.3	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISIA VALINTOJA.....	6
3.4	FENOMENOGRAFIA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ.....	7
4	JOHTAMINEN	11
4.1	JOHTAMISEN PARADIGMAT	12
4.2	JOHTAMISEN UUSI PARADIGMA	14
4.3	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN.....	15
4.4	TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN ILMENEMINEN.....	16
4.5	JOHTAMISEN NELIKENTTÄ.....	17
4.6	JOHTAMISEN YLEINEN VIITEKEHYS	20
4.7	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN JA SYVÄJOHTAMISEN MALLI	21
4.8	SYVÄJOHTAMISEN VIITEKEHYS	22
5	VUOROVAIKUTUS	24
5.1	SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS	24
5.2	VUOROVAIKUTUSTAITOJA ESIMIESTYÖSSÄ.....	26
6	ESIMIES- JA ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA.....	28
6.1	ESIMIETAITOJA JA JOHTAJAN ROOLI	29
6.2	ESIMIESTAIDOT OSANA JOHTAMISTA	31
6.3	ALAISTAIDOT	32
6.4	ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA	33
6.5	JOHTAMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	34
7	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ESIMIES- JA ALAISTAIDOISTA.....	36
7.1	TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO	36
7.2	AINEISTON KERUUN TOTEUTTAMINEN	37
7.3	FENOMENOGRAFINEN AINEISTON ANALYYSINTÄ	38
7.4	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ESIMIES- JA ALAISTAIDOISTA	40
7.4.1	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ JOHTAMISESTA.....	40
7.4.2	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ESIMIESTYÖSTÄ	45
7.4.3	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ESIMIESTAIDOISTA	49
7.4.4	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ALAISTAIDOISTA	52
7.4.5	ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ALAISTAIDOISTA OSANA JOHTAMISTA	55
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	59
8.1	AINEISTON HANKINTAPROSESSIN LUOTETTAVUUS	59
8.2	AINEISTON LUOTETTAVUUS	60
8.3	JOHTOPÄÄTÖSTEN LUOTETTAVUUS	61
8.4	TUTKIMUSMENETELMÄN ARVIOINTIA	61
9	DISKUSSIO	63
10	LÄHTEET	67
10.1	JULKAISTUT LÄHTEET	67

LÄHTEET

LIITTEET

ESIMIES- JA ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA:

Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaistaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimies- ja alaistaitoja osana rajanylityspaikan päivittäisjohtamista. Tutkimuksessa tarkastellaan Kaakkois-Suomen Rajavartioston Nuijamaan rajatarkastusaseman esimiesten käsityksiä johtajuudesta, esimies- ja alaistyöstä, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin esimiesten näkemyksiä käytännön johtamistyöstä ja tuoda esiin henkilöstön omia näkemyksiä esimies- ja alaistyöstä ja niiden välisistä yhteyksistä päivittäiseen johtamistoimintaan.

Johtaminen ja esimiestaidot ovat opittavia asioita. Oppimisen ja tehtävänhoitamisen taustalla piilee halu oppia ja kehittyä. Suurin kysymys asiassa onkin se haluaako johtaja itse asiassa johtaa. Sama kysymys voidaan esittää myös alaistaitojen osalta. Hyvä johtaja vaatii usein taakseen hyvät alaiset. Alaiset ovat kuitenkin se voimavara, jotka mahdollistavat esimiehen onnistumisen. Tämä tutkimus ei itsessään tarkastele alaistyötä vaan avaa alaisaitoja johtamistoiminnan osana. Tutkimuksessa käsitellään alaistaitoja, mutta niiden käsittely on rajattu koskemaan esimiehen omia alaistaitoja ja alaistyön vaikutusta johtamistoimintaan. Kuten useasti on todettu, hyvä esimies on myös hyvä alainen. Alaistaidot ja niiden merkitys korostuvat varsinkin tarkasteltaessa esimiehiä, jotka toimivat väliportaan esimiestehtävissä. Tämä tutkimus tuleekin keskittymään heidän käsityksiensä tarkasteluun.

*”Johtamista koskeva yleisimmin esitetty kysymys kuuluu, millainen on hyvä esimies. Mitä ominaisuuksia ja taitoja johtaminen vaatii? Voiko kenestä tahansa tulla hyvä esimies vai vaatiiko se jotain luontaisia ominaisuuksia?”*¹ Pekka Järvisen (2004) mukaan johtajaksi ei synnytä vaan kyse on tehtävästä ja taidoista jotka voidaan oppia.

¹ Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä, s.13

Nyky-yhteiskunnassa on suuri tarve olla johtaja. Henkilö, joka pystyy johtamaan ihmisiä ja asioita. Henkilö, joka omaa vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja joka johtaa alaisiaan omalla esimerkillään. Tästä yhteiskunnan itselleen muovaamasta tarpeesta huolimatta eri yrityksissä ja organisaatioissa on menty väistämättä siihen, että yksi ihminen ei voi hallita kaikkea. Laajat tehtäväalueet, toimintaympäristöt ja asiantuntijaorganisaatioissa käsiteltävät valtavaa tietotaitoa vaativat moninaiset tehtävät ovat ajaneet organisaatiot siihen, että yksittäinen henkilö ei voi ja ei ole enää kykenevä hallitsemaan kaikkea.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatioille jatkuvasti uusia haasteita mutta tarjoaa samalla myös uusia mahdollisuuksia. Toimintaympäristö on ajanut johtamisen ja esimiehen roolin uuteen murrokseen ja pakottanut organisaatiot luomaan oman toimintansa perusteet uudet vaatimukset huomioiden. Esimiehen rooli on nyky-yhteiskunnassa muuttunut kohti toiminnanohjaajaa, henkilöä joka luo alaisilleen mahdollisuudet onnistua omassa tehtävässään. Esimiehen rooli toimia väliportaana alaisten ja organisaation johdon suuntaan ja tulkita johdon ja ylempien esimiesten näkemyksiä on korvannut ”kaikkietävän” johtajan roolin ja se on muovautunut enemmän vastuullisen työnohjaajan suuntaan.

Tämä tutkimus kohdistuu tarkastelemaan esimiestyön ja alaistaitojen yhteyksiä ja niiden välisiä ilmiöitä homogeenisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Sotatieteellistä tutkimusta liittyen johtamiseen on tehty jo useiden eritasoisten opinnäytetöiden muodossa, mutta esimiesten alaistaitojen ja alaistaitojen käsittely tutkimuskohteena on ollut vähäistä. Tutkimukset johtamisen osalta ovat keskittyneet viime vuosien aikana johtajuuteen ja sen korostuneeseen suhteeseen esimiehen roolin muodostumisessa. Tämän myötä johtamiseen vastakappale alaistaidot ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Rajavartiolaitoksessa esimies- ja alaistaitojen vaikutusta päivittäisjohtamisessa ei ole aikaisemmin tutkittu. Rajavartiolaitoksesta tehdyt johtamisen tutkimukset, jotka koskevat konkreettisesti ihmistenjohtamista ja esimiestyötä ovat hyvin vähäiset tai niitä ei käytännössä ole tutkittu lainkaan. Tutkimukset keskittyvät operatiivisessa toiminnassa tapahtuvaan johtamiseen, sekä taktiseen johtamiseen.

Alaistaitojen tutkimus on vähäistä sotatieteiden kentässä. Puolustusvoimissa johtamista ja esimiestyötä on tutkittu ja pyritty kehittämään useilla eri tutkimuksilla johtamisen tieteen alalla korostuen kadettien opinnäytetöissä. Alaistaitojen osalta ei ole ollut havaittavissa samanaista ilmiötä. Keskustelu alaistaidoista on noussut viime aikoina esille monissa organisaatioissa ja esimiestyön sekä johtamisen kehittämistä ollaan täydentämässä yhteistyö ja vuorovaikutteiseen toimintaan liittyvällä keskustelulla. Alaistaidot ovat ajankohtaisia nykyaikaisessa johtamisen tutkimuksessa, joka näkee alaistaidot yhä konkreettisemmin osana johtamistoimintaa ja johtamisen toteutumista käytännössä. Nykyaikainen johtamisen tutkimus näkee alaistaidot yhteisenä prosessina johtajan ja johdettavien välillä, eikä ainoastaan johtajan toimintana tai ominaisuutena. Sami Vuorinen on Pro gradu tutkielmassaan (2009) tutkinut alaisuutta ja mitä alaisuus on käsite analyysin muodossa. Alaisuutta ja sen liittymistä esimiestyöhön ja osaksi esimiehen ammattitaitoa ei kuitenkaan ole tutkittu.

Väliportaan esimiehet ovat organisaatiossa tärkeässä tehtävässä. Heidän tulee olla kykeneviä siirtymään roolista toiseen ja toimimaan saman työyhteisön sisällä niin alaisen kuin esimiehenkin roolissa. Väliportaan esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden tulee olla kykeneviä vaihtamaan rooliaan tilanteiden mukaisesti ja sopeutumaan tilanteisiin esimiehinä, kollegoina ja alaisina. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään väliportaan esimiesten käsityksien muodossa esimies- ja alaistaitojen vaikutuksia päivittäisjohtamiseen, sekä esimies- ja alaistaitojen käytön painotuksia päivittäisessä johtamistoiminnassa.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen teoreettisia perusteita ja tieteenfilosofisia valintoja. Tutkimuksen viitekehyksen avulla esittelen kuinka tutkimusongelmat ovat muodostuneet ja mitkä tieteenfilosofiset valinnat ovat ohjanneet tutkimusta. Tässä luvussa tarkastelen myös fenomenografisen tutkimuksen periaatteita ja miten ne ilmenevät tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään tutkittavana olevia ilmiöitä niiden ymmärtämisen sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan kohteen suhde on läheinen ja sitä voidaan pitää teoriaa luovana tutkimusotteena Brymanin mallin (1988) mukaan.² Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella henkilöiden kokemuksia ja käsityksiä esimies- ja alaistaitojen ilmiöistä.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kansainvälisen rajanylityspaikan esimiesten käsityksiä esimies- ja alaistoiminnasta osana rajanylityspaikan päivittäisjohtamista. Millaisia johtamiskeinoja esimiehet tunnistavat käyttävänsä ja mikä on vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa.

Alaistaidot ovat myös osa esimiehenä toimimista. Usein hyvä esimies on myös hyvä alainen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös miten esimiehet kokevat omat alaistaitonsa ja niiden merkityksen osana omaa johtamistaan, sekä kokevatko he vaikeuksia ja rooliristiriitoja omassa toiminnassaan esimiehenä.

Tutkimus jakautuu kahteen erilliseen kokonaisuuteen. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimustehtävä pohjautuu teoreettiseen tarkasteluun, sekä empiirisen aineiston pohjalta tehtyihin päätelmiin jossa tarkastelen johtamisen, esimies- ja alaistaitojen ja niihin liittyvien käsitteiden ja ilmiöiden perusteita. Toiseen tutkimustehtävään jossa tarkastellaan esimies- ja alaistaitojen merkitystä osana rajanylityspaikan päivittäisjohtamista vastataan tutkimuskohteena olevan rajanylityspaikan esimiesten käsityksien pohjalta.

Tutkimukseni empiirisen osan tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

² Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita, s.124

Päätutkimuskysymys:

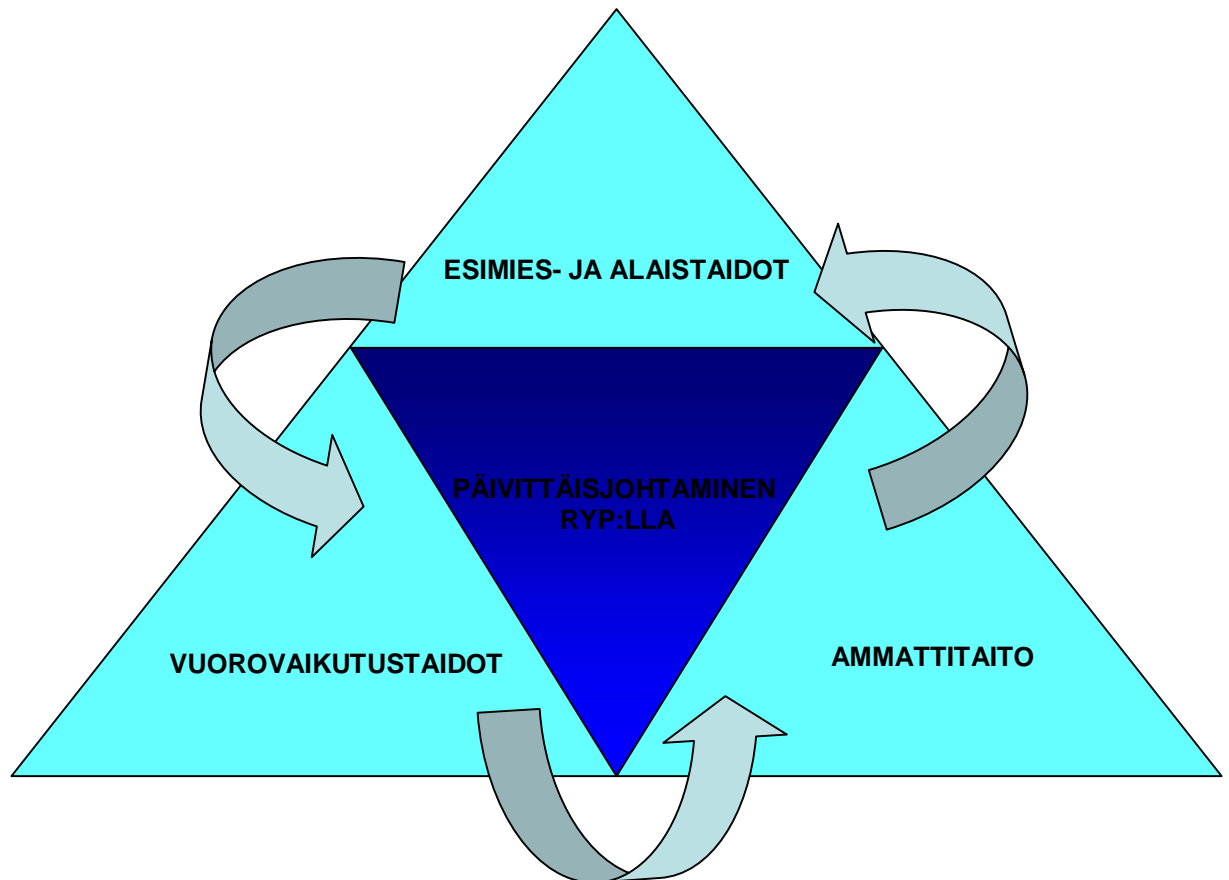
- Miten esimiehet kokevat esimies- ja alaistaitojen merkityksen osana rajatarkastusase-
man päivittäisjohtamista?

Päätutkimuskysymyksestä muodostuvat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat esimiesten käsitykset johtajuudesta ja esimiestyöstä?
- Miten esimiehet kokevat omat alaistaitonsa omassa tehtävässään?
- Miten esimiehet kokevat vuorovaikutustaitojen merkityksen osana johtamista ja työn
hallintaa?

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella selvitetään esimiesten esimies- ja alais-
taitojen merkitystä rajatarkastusaseman päivittäisjohtamisessa. Päätutkimus- ja alatutkimus-
kysymyksiä tuetaan ja avataan tutkimukseen liittyen tehtyjen teemahaastattelujen kautta.

3.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.3 Tutkimuksen tieteenfilosofisia valintoja

Tieteenfilosofia ja tieteenfilosofiset valinnat ovat oleellinen osa tutkimustyötä ja sen muodostumista, koska tutkimuksessa on selvitettävä myös kysymyksiä jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Tieteenfilosofiset kysymykset auttoivat minua ymmärtämään piileviä oletuksia joita niihin liitetään, jotka koskevat ihmistä, maailmaa ja tiedon hankintaa. Asioita joista ei useinkaan olla kaikilta osin tietoisia. Näitä oletuksia kutsutaan taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi.³ Tämä esitettävä paradigma on peruskokemusten joukko, joka esittää tutkijan omaa maailmankuvaa. Tutkimuksen tekemisen perususkomukset eli paradigmot perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin.⁴ Tieteenfilosofisia tausta oletuksia ovat muun muassa positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi⁵.

Oman tutkimukseni lähestymistapa on fenomenografia. Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa. Fenomenografiassa puhutaan konstituoinnista. Konstituoinnissa käsitellään miten käsitykset muodostuvat, sekä millaisia ne ovat luonteeltaan. Omat kokemukset, tiedot ja aikaisemmat käsitykset rakentavat yksilölle kuvaa ja tulkintaa tilanteista miten ne muodostuvat ja millaisia ne ovat luonteeltaan. Nähdään siis että yksilö muodostaa tulkintaa tilanteista aikaisempien kokemuksiensa pohjalta.⁶

Ontologia on oppi olevaisen luonteesta⁷. Se esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta ja etsii vastauksia kysymyksiin siitä mikä on todellista ja millä sitä voidaan perustella. Kun tutkimuskohteena on ihminen ontologisen erittelyn tuloksena on ihmiskäsitys. Kohteen ollessa maailma on tuloksena maailmankuva.⁸ Tutkija etsii siinä vastausta kysymyksiin todellisuudesta, millainen se on ja mitä siitä voi tietää määrittäen sitä pohjautuen omiin kokemuksiinsa ja omaan tietoisuuteensa.⁹ Ihmisten käsitykset pohjautuvat heidän omiin kokemuksiinsa ja ne muodostuvat tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta yksilön ja yhteisön ominaisia piirteitä heijastaen.¹⁰

³ Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita, s.120

⁴ Cuba, E & Lincoln, Y. 2000. Competiting Paradigms in Qualitative Research, s.107-108

⁵ Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 200-201

⁶ Huusko, M & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimuksena kasvatustieteissä, s.162-173

⁷ Metsämuuronen 2005, s199

⁸ Huusko, M & Paloniemi, 2006, s164

⁹ Cuba & Lincoln 2000, s.107-108

¹⁰ Huusko, M & Paloniemi, 2006, s164

Käsitys todellisuudesta muodostuu usean eri muuttujan vaikutuksesta. Se voi olla tilannesidonnaista ja siihen vaikuttavat henkilön ikä, koulutustausta ja sukupuoli. Sosiaalinen vuorovaikutus on kuitenkin ollut se määrittävä tekijä miten käsityksemme todellisuudesta on syntynyt. Ympäristön eri ilmiöistä on erilaisia käsityksiä jotka vaihtelevat aikakausien ja tarkasteltavana olevan kulttuurin mukaan. Ehdotonta totuutta onkin mahdotonta tavoittaa ympäröivästä maailmasta. Tutkijan totuutena pitämät asiat muuttuvat ajan kuluessa.¹¹

Epistemologisissa eli tieto-opillisissa tarkasteluissa käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia. Epistemologia käsittelee käytännössä metodin pätevyyttä.¹² Epistemologiassa on kysymys tutkijan ja tutkittavan suhteesta ja siitä mitä tutkimuskohteesta voidaan tietää.¹³ Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää ihmisten käsityksiä tutkitavasta ilmiöstä. Millaisia käsityksiä esimiehillä on esimies- ja alaistaidoista, johtamisesta, sekä vuorovaikutustaidoista. Tarkoituksena on selvittää miten esimiehet näkevät johtamistointiansa osana rajanylityspaikan päivittäisjohtamista ja toimintaa.

Metodologisella kysymyksellä pohditaan sitä, kuinka voidaan saada tietoa siitä minkä uskotaan olevan jo tiedettavissa. Cuban ja Lincolnin mukaan ensin päätetään millaisella metodologialla tietoa voidaan saada jonka jälkeen valitaan metodi joka sopii kyseisessä olevaan metodologiaan.¹⁴

3.4 Fenomenografia tutkimusmenetelmänä

Fenomenografia tulee sanoista ”ilmiö” ja ”kuvata”. Fenomenografia, sananmukaisesti ”ilmiöiden kuvaaminen” tarkoittaa käsitysten tutkimista¹⁵. Se tutkii miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Fenomenografia tutkii ihmisten käsityksiä tietystä ilmiöstä tai ympäristöstä ja miten se muotoutuu ihmisten tietoisuudessa. Se ei tutki itsessään tiettyä ilmiötä vaan kyseessä olevan ilmiön ja siihen liittyvän ihmisen tai toimijan välisiä suhteita. Tulkinnat ilmiöistä voivat olla moninaisia ihmisten käsitysten vaihdellessa kyseessä olevan henkilön omien tulkintojen mukaisesti. Arkikokemukseen pohjautuen keskusteluissa saattaa ilmetä, että henkilöt eivät puhu samasta asiasta vaan heidän käsityksensä saattavat

¹¹ Metsämuuronen 2005, s.210, Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, s.17-18

¹² Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, s.121

¹³ Cuba & Lincoln 2000, s.107-108

¹⁴ Cuba & Lincoln 2000, s.107-108

¹⁵ Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, s.117

erota suurestikin toisistaan, esimerkiksi miten he kokevat itse kyseessä olevan asian luonteen.¹⁶

Fenomenografia näkee tutkijan oppijana joka etsii tutkimansa ilmiön merkitystä ja miten tutkittava ilmiö käsitetään sen vaikutuspiirissä olevien ihmisten toimesta. Fenomenografisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää ja kuvata ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja tarkastella niiden eroavaisuuksia. Fenomenografia on tapa identifoida, muotoilla ja käsitellä tutkimusongelmia.¹⁷

Fenomenografisen tutkimuksen kulku voidaan ilmaista Ahosen mukaan seuraavasti: Tutkija kiinnittää huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta esiintyy erilaisia käsityksiä. Hän perehtyy aiheeseen tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää siihen liittyviä näkökohtia. Teoreettisen perehtymisen jälkeen tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiä tutkittavana olevasta aiheesta. Hän luokittelee käsitykset niiden merkitysten perusteella kategorioihin ja kokoaa ne vielä ylemmän tason merkitysluokiksi.¹⁸

Ihmisten käsitysten erilaisuus on riipuvainen heidän henkilökohtaisesta kokemustaustastaan. Käsitykset ovat sisällöllisesti erilaisia niiden viitetaustan vaihdellessa yksilöiden välillä. Tästä johtuen tutkijan on hyvä perehtyä tutkimuskohteena olevien henkilöiden käsityksmaailmaan ymmärtääkseen heidän arkikokemuksistaan spontaanisti muodostamiaan käsityksiä. Näitä spontaanisti muodostettuja käsityksiä kutsutaan esikäsitteiksi.¹⁹

Tutkimuksen käytännölle laadullisuus ja ”connoisseurship” eli tuntijan taito merkitsevät sitä että tutkijan on hyvä keskustella aineistonsa kanssa jatkuvasti. Tulkintaa tulee tapahtua aineiston merkityksiä tulkitessa, aineistoa luokitellessa ja raporttia kirjoitettaessa. Tutkimuksen koava teoria syntyy vasta aineistoa käsiteltäessä, joten teorian tulee antaa vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tutkimuksen eteneminen voidaan kuvata spiraalina, joka on esitetty kuviossa 2.²⁰

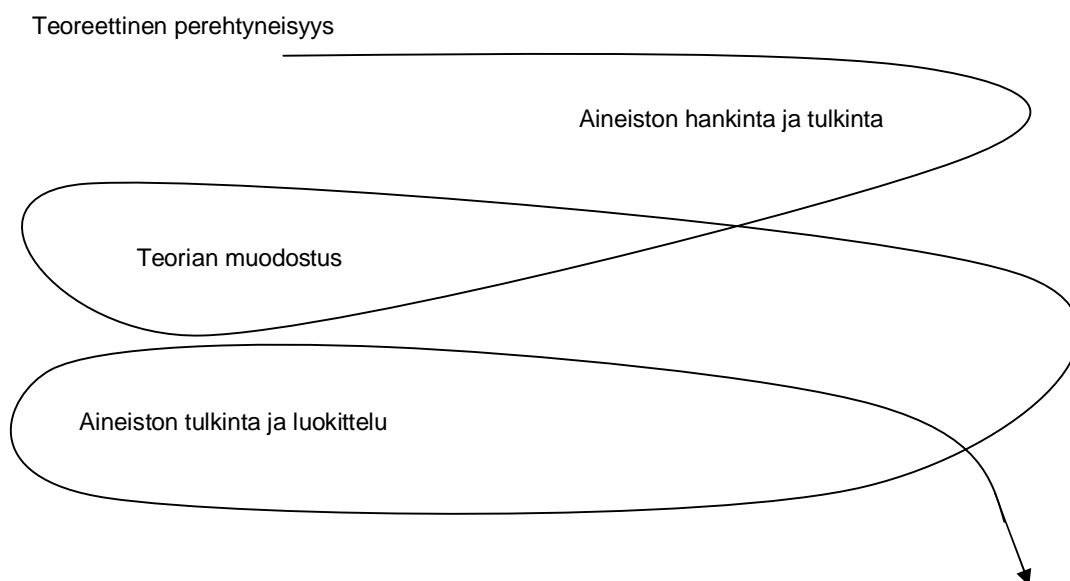
¹⁶ Ahonen, S. 1994, s.114

¹⁷ Huusko, M & Paloniemi, 2006, s163, Hirsjärvi & Hurme 2000, s.168-169

¹⁸ Ahonen, S. 1994 s.114 -115

¹⁹ Ahonen, S. 1994 s.114

²⁰ Ahonen, S. 1994 s.125



Kuvio 2. Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Giddens, Salner, Säljö) Ahosen esittämänä²¹

Fenomenografisen tutkimuksen teoria muodostuu vasta tutkimusaineistoa käsiteltäessä. Itse aineiston tulee antaa vaikuttaa kokoavan teorian muodostamiseen ja tätä kautta aineiston tulkintaan. Tutkijan pelkkä teoreettinen aineistoon perehtyminen ei riitä, vaan laadullinen tutkimus vie aikaa ja tutkijan tulee antaa itselleen aikaa tutkittavien asioiden käsittämiseen. Asiantuntijuuden vaatimus asettaa fenomenografiselle laadulliselle tutkimukselle sen spiraalimaisen rakenteen suhteessa sen merkityksien tulkintaan. Tulosten tulkinta on osa fenomenografisen tutkimuksen prosessia. Tulkinta paljastaa tutkimushenkilöiden käsitykset ja niiden merkityssällöt voidaan luokitella.²²

Fenomenografinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. Siinä hankitaan aineisto, aineiston pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja lopuksi kuvaus käsityksien pohjalta. Fenomenografinen tutkimus nojautuu laadullisen tutkimuksen tapaan humanistisen tutkimuksen traditioon. Fenomenografinen tutkimus ei osittele ihmisen ajattelua ja toimintaa aikaisempien teorioiden pohjalta, eikä tee johtopäätöksiä kvantitatiivisin menetelmin. Ihmisen toiminnan katsotaan olevan tällaiseen analyttiseen tutkimukseen aivan liian kokonaisvaltaista, monisäkeistä, sekä subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää. Lisäksi se katsoo tutkijan oman subjektiivisuuden vaikuttavan hänen tahtomattaankin tutkimukseen. Tästä johtuen tutkijan on paras tiedostaa omat lähtökohtansa ja tunnustaa niiden vaikuttavan väkisin aineiston hankintaan, johtopäätösten tekoon ja

²¹ Ahonen, S. 1994 s.125

²² Ahonen, S. 1994 s.124 - 125

niiden käsittelyyn. Hallittu subjektiivisuus on yksi fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden takeista.²³ Tutkimuksen luotettavuudesta lisää luvussa 9.

²³ Ahonen, S. 1994 s.122

4 JOHTAMINEN

Johtaminen on toiminnan tutkimista ja osa ihmistieteellistä tutkimusta. Johtamista on määriteltä lukuisin eri tavoin. Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta.²⁴ Johtamiseen liittyvää tutkimusta on mahdollista tehdä monesta eri näkökulmasta. Siinä voidaan keskittyä tutkimaan johtamiseen yhdistettyjä ilmiöitä kokonaisuutena tai tarkastella niitä yhdessä ja käsitellä niitä niiden keskinäisriippuvuuden näkökulmasta. Sotilasjohtamiseen liitettävässä tutkimuksessa johtamista, sen piirteitä ja osa-alueita tutkitaan Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen määritelmien mukaisesti.

Professori Pauli Juutin (1989) mukaan johtamista voidaan määritellä ainakin seuraavilla tavoilla:

- ryhmän sosiaalisen prosessin osana,
- johtajan ominaisuuksien avulla,
- vaikutustapana,
- valtasuhteenä,
- keinona päämäärään pyrittäessä,
- sosiaalisena roolina ja
- sosiaalisen rakenteen osana.

Johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän tai organisaation toimintaan tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen on rooli jolla edesautetaan päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan henkilöiden ja organisaatioiden käyttäytymiseen.²⁵

Johtaminen on näin ollen Juutin mukaan:

- kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut,
- vuorovaikutussuhde, johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihtantaa,

²⁴ Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet, s. 154

²⁵ Juuti, P. 1989. s.154 - 155

- jatkuva prosessi, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja
- toimintaa, eikä ihmisten ominaisuuksia.

Johtaminen on rooli. Se on päämäärähakuista toimintaa jolla vaikutetaan ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Johtaminen edellyttää ihmisten rationaalisten ja irratiionaalisten tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista.²⁶ Alan Brymanin mukaan johtaminen on johtamisen uuden paradigman mukaan muihin ihmisiin vaikuttamista, johtamista suhteessa tiettyyn ryhmään, sekä johtamista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.²⁷

4.1 Johtamisen paradigmat

Johtamisen paradigmat ovat vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja, jotka selittävät johtamisen ja organisaation tehtäviä ja merkitystä. Paradigmat vaikuttavat siihen miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään. Paradigmojen tarkoituksena on tarjota vastaus toiminnan muutoksiin. Historiallisessa kehyksessä johtamisen paradigmat ovat tarjonneet vastauksen johonkin yhteiskunnan perimmäiseen ongelmaan, jotka ovat ilmenneet yhteiskunnan, taloudellisen rakenteen tai kansainvälisten voimien mukanaan tuomiin muutoksiin.²⁸

”Paradigma on perustavaa laatua oleva metatieteellinen oletus, joka liittyy sekä tieteentekemiseen yleensä että tietyn tutkimusalueen tutkimusmenetelmiin erityisesti. Paradigman tarkoituksena on painottaa tietyn tutkimusnäkökulman ominaisuuksia ja yhteisiä piirteitä, jotka yhdistävät monien eri tutkijoiden työn tulokset siten, että saavutetaan käyttökelpoinen lähestymistapa tiettyyn sosiaaliseen ongelmaan tai ilmiöön.”

Burrell & Morgan 1992

Ajatus paradigmoista perustuu Thomas Kuhnin teokseen *The Structure of Scientific Revolutions*. Teoksessa esitetään, että tieteessä tapahtuu ajoittain vallankumouksia ja että ne syntyvät uusia ilmiöitä löydettyä. Tieteelliset vallankumoukset syntyvät silloin kun löydetään ilmi-

²⁶ Juuti, P. 1989, s.155

²⁷ Nissinen, V, 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, s.29

²⁸ Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin, s.33-38

öitä, joita vakiintunut tieteellinen selittämistapa ei kykene selittämään.²⁹ Mauro Guillénin mukaan paradigma on järjestelmä, joka koostuu useista toisiinsa sitoutuneista ideoista ja tekniikoista, ja se tarjoaa ratkaisun ja diagnoosin käsillä olevaan ongelmaan. Paradigmat sisältävät teknisiä ja ideologisia ominaispiirteitä. Ideologiset ominaispiirteet ovat paradigman esittämiä näkemyksiä työntekijöistä, organisaatioista ja sen toimintaan sisältyvistä ongelmista ja konflikteista joihin sen tulisi kyetä tarjoamaan ratkaisu. Paradigman teknisiin ominaispiirteisiin kuuluu toiminnan kannalta välttämättömien asioiden hoitaminen, kuten työtehtävien jako, prosessien organisointi, työntekijöiden valitseminen, sekä valtarakenteet työpaikalla, sekä kannustamisen ja palkitsemisen tavat.³⁰

Johtamisparadigmat on kehitetty pääosin Yhdysvalloissa, mutta niitä on jatkokehitetty ja muokattu kuitenkin myös Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Saksassa ja Japanissa. Teollisuusmaissa on vallinnut neljä historiallisesti vakiintunutta johtamistapaa. Nämä paradigmat ovat taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, systeemirationalismi / rakenneanalyysi ja kulttuuriteoriat.³¹

Paradigmat tähtäävät tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen, vaikka ne ovat tavoitteiltaan yhteneviä niiden käyttämät keinot eroavat toisistaan merkittävästi. Paradigmat hahmoittavat eri tavoilla johtamisen taustalla olevia ongelmia. Tieteellisen liikkeenjohdon mukaan tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla ja epäjärjestyksen kuriin laittamisella. Ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan tuottavuutta parannetaan työmoraalia vahvistamalla ja työn yksitoikkoisuutta vähentämällä. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta rakenteita muokkaamalla ja pyrkimällä olemaan vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kulttuuriteoriat tavoittelivat parempaa tuottavuutta yrittäen sitouttaa henkilöstöä yrityksen arvoihin ja päämääriin kun taas innovaatioteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta jatkuvan uudistumisen kautta.³² Erilaiset johtamisparadigmat ilmentävät tietynlaista kuvaa toimijasta ja suosivat usein tietynlaisia toimijoita.³³ Erilaiset johtamisparadigmat nojaavat myös erilaisiin valtakäsityksiin.³⁴

²⁹ Seeck, H. Johtamisopit ja niiden leviäminen. 2009. Teoksessa: Johdatusjohtamiseen. (Toim. Jukka Kiuru)

³⁰ Seeck, H. 2009, s.42-43

³¹ Seeck, H. 2009, s.43

³² Seeck, H. 2008, s.31-32

³³ Seeck, H. 2009, s.45

³⁴ Seeck, H. 2008, s.318

4.2 Johtamisen uusi paradigma

Johtamisen paradigmaa on käsitelty tieteellisenä käsitteenä usealta eri kantilta. Sitä ovat vie-neet eteenpäin erityisesti James MacGregor Burns, sekä Bernard M. Bass. Johtamisen uusi paradigma lähtee liikkeelle ihmisestä ja hänen mahdollisuuksistaan linkittyen johtajuuden muihin osa-alueisiin. Ihmiset luovat paradigmaan liittyen kulttuurin, rakentavat organisaatiot ja luovat niiden sisälle vuorovaikutteisen ympäristön. Konfliktit ja ristiriidat ovat myös ihmis-ten välisiä ja heidän luomiaan tilanteita. Johtamisen paradigman mukaan ihmisten johtaminen on välillistä, sekä suoraa vaikuttamista.³⁵

”Paradigma on tietyn tieteellisen yhteisön sisällä havaittava yhteinen sitoumus, joka liittyy tieteen tekemisen ongelmiin, teorioihin ja menetelmiin. Paradigman avulla opiskelijoita ohjataan tuon tieteellisen yhteisön jäseytyteen. Paradigma ei ohjaa opiskelijoita ainoastaan menetelmällisesti, vaan määrittelee kuinka ole-vassa olevaa maailmaa hahmotetaan.”

Kuhn T.S. 1970

Erinomainen johtamiskäyttäytyminen on johtamisen uuden paradigman keskeisin tieteellinen lähtökohta. Se on todettu niin arkielämässä kuin myös tieteellisesti todistettu kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen perustuu johtamisen pe-
rimmäisiin mahdollisuuksiin ja sen voiman alkulähteeseen. Todellinen johtajuus lähtee johta-
jan ja alaisten sisäisten inhimillisten prosessien tasolta: arvoista, tarpeista, haluista ja motivaat-
tiosta.³⁶

Johtamisen uusi paradigma hautaa lopullisesti persoonalähtöisen suurmiesteoriana esitetyn johtajuusajattelun ja käsittää jokaisen ihmisen erilaisena ja ainutlaatuisena yksilönä. Ihmisten johtajat eivät ole toistensa kopioita vaan omien persoonallisten ominaisuuksien ja valmiuksien kautta omat johtamismallinsa luovia ja rakentavia henkilöitä.³⁷

³⁵ Nissinen, V, 2000, s.44

³⁶ Nissinen, V. 2000, s.80

³⁷ Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen, s.157

4.3 Transformationaalinen johtaminen

”Transformationaalinen johtajuus ei ole harvinainen ilmiö, joka rajoittuisi vain muutamiin maailmanlukan johtajiin. Pikemminkin tuo ilmiö voidaan hieman vaihtelevissa muodoissaan löytää kaikkialta. Haasteena on tuon ilmiön hahmottaminen, vaaliminen ja kehittäminen niin sotilas- kuin siviiliorganisaatioissa.”

Bass, 1985

Johtajuustutkimuksen teorioissa on ja sen lähestymistavoissa on keskusteltu siitä onko johtajuus ominaisuus, vai onko se kehitettävissä oleva opittu taito. Johtajan ominaisuuksia tarkasteltaessa on esitetty näkemyksiä, että johtaminen olisi synnynnäistä eikä siihen olisi mahdollista vaikuttaa ulkoisesti. Brymanin kontingenssiteoriat³⁸ olivat ensimmäisiä teorioita siitä että erilaiset johtamistilanteet vaativat erilaisia johtamistyyplejä ja erosivat näkemyksestä, joka kannatti tilannesidonnaista johtajuutta. Johtajuutta joka näki tietynlaisten johtajien sopivan tietynlaisiin tilanteisiin.

Transformationaalinen johtaminen on osa johtamisen uutta paradigmaa. Se on suuntaus, joka on ollut vallalla johtamisen tutkimuksessa 1980-luvun alkupuolelta eteenpäin. Se on lähestymistavaltaan johtamisen uuden paradigman mukainen joka perustuu pääteemaltaan siihen, että johtaja tarvitsee vision tehtävänsä toteuttamiseksi.

Transformationaalisen johtajuuden lähtökohtana ja uuden johtamisen paradigman syntyä pidetään James MacGregor Burns'n teosta Leadership 1978. Burns lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta, esittäen kaikki johtajat aktiivisina tai potentiaalisina vallankäyttäjinä, kuitenkin kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Burns erotti toisistaan kaksi johtajuuden muotoa, transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen perustuu vastavuoroiseen toimintaan ja toiminnan välineellisyyteen. Olen- naista sille on johtajan toiminnan perustuminen palkkioperusteelle, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa vaihtamalla esimerkiksi palkkaa työhön. Siinä johtaja pyrkii palkkioperusteisesti saavuttamaan tietyt tavoitteet ja vaikuttaa alaisiinsa siten, että ei ota huomioon hänen omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Transaktionaaliselle toiminnalle rinnasteinen käsite on johtaminen (management). Transformationaalinen johtaminen toimii monimutkaisemman kaavan

³⁸ Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. Managing Organizations, s. 27-31

kautta. Siinä johtaja pyrkii sitouttamaan alaisensa arvojen, päämäärien ja tavoitteiden kautta. Johtajuus (leadership) sisältääkin kaikkia johtamisen osa-alueita, jotka ovat osa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Bass on erotellut transformationaalista ja transaktionaalista johtamista käyttäytymistä seuraavasti alla olevan jaottelun mukaisesti³⁹:

Transformationaalinen käyttäytyminen

- idealisoitu vaikuttaminen / luottamuksen rakentaminen
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi

Transaktionaalinen käyttäytyminen

- ehdollinen palkitseminen
- aktiivinen johtaminen (management)
- passiivinen johtaminen (management)

Transformationaalinen johtaminen puhuu johtajuudesta, jonka laadun ensisijaisesti määrää johtajan oma persoonallisuus. Tämä perustuu johtajan persoonan pysyviin elementteihin, arvoihin, ihmiskäsitykseen, itsetuntoon ja tunne-elämään, sekä sen tasapainoisuuteen. Johtamisen osalta ei voida siis enää puhua tietystä tyyliuunnasta tai tietoteorioista. Asia korostuu kiireessä tai paineen alaisessa työskentelyssä, koska stressillä on taipumuksena tuhota pelkät opitut mallit.

Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaminen ja sen vaikutus on vahvimillaan erilaisissa kriisitilanteissa ja paineenalaisessa toiminnassa. Transformationaalinen johtaminen luo edellytykset toiminnalle ja siinä menestymiselle. Se perustuu luottamuksen rakentumiselle johtajan ja joukon välille ja siten luoden joukolle sen toiminnallisen ja henkisen valmiuden.⁴⁰

4.4 Transformationaalisen johtamisen ilmeneminen

Transformationaalinen johtaminen tähtää työyhteisön muutokseen. Toiminnan tavoitteena on vuorovaikutteisen johtamisen ja toiminnan yhteensovittamisen kautta päästä toimintaa paran-

³⁹ Yukl, G. 2006. Leadership in organisations, s.263

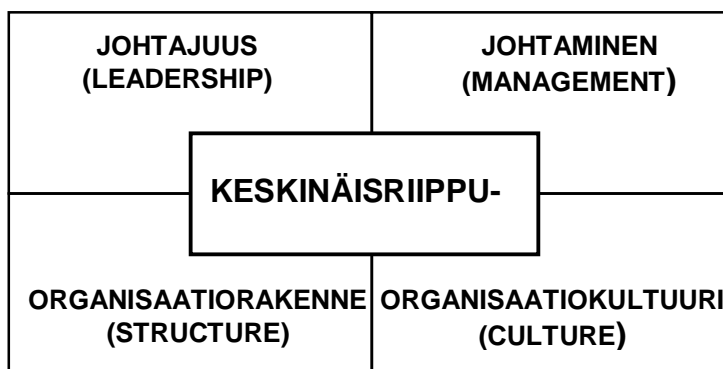
⁴⁰ Nissinen, V. 2000, s.31

taviin vaikutuksiin. Transformationaalinen johtaminen on toimintaa jossa johtaja pyrkii omalla toiminnallaan luomaan ja antamaan organisaatiolle ja sen työntekijöille vision ja yksilöiviä tavoitteita.

Johtamisen kannalta ydinasemassa ovat vuorovaikustaidot, kyky motivoida henkilöstöä ja edistää tavoitteiden saavuttamista, niin organisaation kuin organisaation työntekijöiden osalta. Johtajan rooli organisaatiossa on toimintaa ennakoiva ja ennustava, sekä työyhteisöä eteenpäin kuljettava voima. Transformationaalisen johtamisen yhteydessä tulisi puhua johtajasta, joka ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja vaatimukset.

4.5 Johtamisen nelikenttä

Johtamisen nelikenttä rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteen (structure) ja organisaatiokulttuurin (culture) elementeistä ja niiden välisestä keskinäisriippuvuudesta. Kuvion keskellä ovat johtajuus, johtaminen, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Elementit ovat pysyviä ja niiden välistä vuorovaikutusta kutsutaan keskinäisriippuvuudeksi. Puhuttaessa johtamisesta ja johtajuudesta kaikki edellä mainitut osat alueet ovat läsnä ja niiden välillä vaikuttava yhteys on huomioitava toiminnassa. Johtaminen on kuitenkin toimintaa, joka tapahtuu ympäristössä jota muokkaavat sen ympärillä vaikuttavat elementit. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa jolla vaikutetaan ympäristöön, asioihin ja ihmisiin. Johtamisen nelikentän elementit on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Johtamisen nelikenttä.

Johtajuus (leadeship) tarkoittaa ihmisten johtamista. Sen tutkimuksessa tarkastellaan ihmistä yksilönä, osana ryhmää tai organisaatiota. Johtajuutta tarkastellaan johtamisen- ja johtamis-

käyttäytymistä käyttäytymisteorioiden kautta. Se keskittyy ensisijaisesti yksilöön ja yksilön valmiuksien tarkasteluun. Johtajuus on sosiaalinen prosessi jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään⁴¹. Termi johtajuus herättääkin mielikuvia dynaamisista henkilöistä, jotka johtavat valtiota, voitokasta armeijaa, firmaa tai valtiota.⁴²

*”Johtajuutta voidaan kuvata monilla eri sanapareilla, jotka määrittävät siihen liittyviä ulottuvuuksia. Johtajuutta ei ole olemassa ellei samanaikaisesti ole jotain, jota johdetaan. Johtajaa ei voi olla olemassa ilman seuraajia. Johtajuuteen liittyvä valta on annettua ja saatua. Tehtävässään johtaja käyttää roolinsa mukaista muodollista valtaa. Sen lisäksi hänellä voi olla henkilökohtaista, persoonastaan kumpuavaa arvovaltaa. Johtajaa jolla on persoonallista arvovaltaa, seurataan siksi, että häntä kunnioitetaan. Johtajaa, jolla sitä ei ole, seurataan siksi, että häntä pelätään. Johtajaa, jota ei kunnioiteta, mutta ei myöskään pelätä, ei enää seurata. Hän on menettänyt edellytyksensä toimia johtajana.”*⁴³

Johtaminen on vaikuttamisprosessi, sillä johtajan täytyy pystyä muuttamaan alaisten kognitioita kuten asenteita tai skeemoja ja muita tietorakenteita⁴⁴. Johtaminen on konteksti sidonnaista, mikä tarkoittaa, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu⁴⁵. Johtaminen on yhteisöllinen ilmiö⁴⁶. Johtaminen on myös merkitysten rakentamista⁴⁷.

Johtaminen (management) tarkoittaa asioiden johtamista ja hallintaa, toimenpiteitä jotka eivät koske ihmisten suoranaista johtamista. Se on osa johtamisprosessia, joka on tehtäväsuuntautunutta. Management- käsitteen alle voidaan lukea arvojohtaminen, prosessijohtaminen, muutostohtaminen, laatukohtaminen, sekä verkostoituminen. Siinä korostuvat toimintatapojen ja organisaation luomien rakenteiden ylläpitäminen. Päätöksen teko- ja johtamisprosessi on management osa-alueen tyypillisintä sisältöä. Management on enemmän järjestystä ja pysyvyyttä

⁴¹ Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s. 114

⁴² Yukl, G. 2006, s.1

⁴³ Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden sisäinen ja ulkoinen todellisuus. Teoksessa: Johtajuus ja organisaatio dynamiikka, s.76

⁴⁴ Ruohotie, P. 2006., s. 116-117

⁴⁵ Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s.129

⁴⁶ Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s.223

⁴⁷ Juuti, P. 2006b. Lopuksi: onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s.232

aikaansaava, kun taas leadership on muutoksen ja liikkeen aikaansaamista vuorovaikutuksen kautta⁴⁸.

Organisaatiokulttuuri (culture) määrittelee organisaation olemusta. Edgar Scheinin (1987) teoksen Organisaatiokulttuuri ja johtaminen mukaan organisaatiokulttuuri on perusolettamusten ja uskomusten syvintä ja tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen kaikille organisaation jäsenille. Se määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään, määrittää organisaation hierarkioita, sääntöjä ja merkityksiä. Organisaatiokulttuuri määrittelee mikä on kyseessä olevan organisaation kannalta tavoiteltavaa ja hyväksyttävää ja minkälainen käyttäytymisen ohjaa sen toimintaa. Organisaatiokulttuuri kuvaa työyhteisön arvoja, uskomuksia, asenteita ja normeja antaen sille oman identiteetin. Organisaatiokulttuuri on sekoitus työyhteisön toimintatapoja, arvoja, tehtäviä, sekä henkilöstöä ja heidän välistä vuorovaikutusta. Näkyvä organisaatiokulttuuri ilmenee asenteina, arvoina, tunteina, vuorovaikutuksena, mielikuvina, piilonormeina ja tunnekeskeisenä toimintana.⁴⁹ Organisaatiokulttuurille on ominaista pysyvyys ja konservatiivisuus⁵⁰.

Kulttuurin voidaan katsoa olevan käsitteellisten merkitysjärjestelmien luomista ja yhteiskunnallisen kehityksen tulkintaa liittyen symboliseen vuorovaikutukseen, arvoihin, tapoihin ja viestintään. Kulttuuri edustaa jatkuvuutta organisaatiossa ja yhteiskunnassa, jotka elävät murroksessa. Kulttuuri on organisaatioille sen ajattelutapojen, arvojen ja yhteistoiminnan kokoava vaikutin, joka luo pohjaa organisaatiolle ja sen kulttuurinsyväkenteen syntymiselle. Organisaation syvä rakenne on osa prosesia, jonka kautta organisaation syvärakenne muodostuu ja se ilmentää työyhteisössä menestymisen tekijöitä, jotka ovat muodostuneet kokemuksen ja oppimisprosessin kautta.⁵¹

Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne (structure) on linja-esikuntaorganisaatiomallin mukainen. Rajavartiolaitos on sotilaallisesti järjestäytynyt organisaatio ja sitä kautta vahvasti hierarkkinen organisaatio. Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne ja sen hierarkisuus näkyy päätöksen teossa Rajavartiostojen sisällä jossa komentajalla on alaisuudessaan oma esikuntansa ja vartioston alaisuudessa toimivat työyksiköt. Sotilasorganisaatio on byrokraattinen ja osittain totalitäärinen järjestelmä, kuitenkin sisältäen hallintoyksikkö kohtaisia eroja.

⁴⁸ Northouse, P.G. 2004. Leadership. Theory and Practice, s. 8-10

⁴⁹ Schein, E. 1992. Organizational Culture & Leadership, s.22

⁵⁰ Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntija organisaation johtaminen, s.161

⁵¹ Kotilehto, J. 2001. Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros, s.38-39

4.6 Johtamisen yleinen viitekehys



Kuvio 4. Johtamisen yleinen viitekehys.

Johtamiskäyttäytyminen kytketään osaksi johtamisen laajempaa kokonaisuutta johtamisen yleisen viitekehysten avulla. Johtamisen yleinen viitekehys antaa perusteita käsitteiden sisällön ja keskinäisten suhteiden analysointiin ja kuvaa yksittäisen johtajan tasolta johtamisen kokonaisuutta. Käsitteiden keskinäissuhteet eivät ole selviä nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa, johtuen viitekehysten kasautuvuudesta ja moniulotteisuudesta.⁵²

Menestyvissä organisaatioissa oletetaan, että johtajat hallitsevat johtamisen viitekehysten kokonaisuuden. Johtajan vastuulle kuuluu huolehtia siitä, että organisaation rakenteet ja rutiinit ovat toimivia. Menestyvät johtajat pyrkivät käyttämään pääosan voimavaroistaan viitekehysten ytimessä, eikä sen ulkokehällä mahdollistaen tehokkuuden ja tilanneherkkyyden. Johtamisen viitekehys on todettu käyttökelpoiseksi yksittäisen johtajan tehtäviä, asemaa ja toimintaa tutkittaessa sotilasorganisaatiossa.⁵³

Johtamisen yleinen viitekehys on moniulotteinen ja se koostuu kasautuvista käsitteistä. Viitekehysten pohjan muodostavat organisaation rakenteet ja rutiinit, jossa organisaatiolle rakennetaan toiminnan tavoitteet ja päämäärät. Ne perustuvat organisaation olemassa olon perimmäiseen tarkoitukseen. Organisaation rakenteista ja rutiineista muodostuu ajan kuluessa orga-

⁵² Nissinen, V. 2000, s.81-82

⁵³ Nissinen, V. 2000, s.81-82

nisaation oma organisaatiokulttuuri, joka on pysyvyytensä vuoksi organisaation toiminnalle merkittävä tekijä.⁵⁴

Johtamisen prosessit ja ammattitaito ovat johtajan perusvalmiuksia. Johtamisen prosessien hallinta ja ammattitaito kuuluvat johtajan perusvalmiuksiin ja ovat tehtävän tuloksellisen toteuttamisen saavuttamiseksi olennaisia taitoja. Johtajan on oltava kykenevä ennakoivaan johtamiseen, toiminnan valmisteluun etukäteen ja toiminnan tuloksien paremman ja selkeämmän lopputuloksen saavuttamiseksi. Sotilaallisen organisaation päätöksenteko prosessia on kuvattu aikajanaksi joka sisältää prosessin tärkeimmät osa-alueet toiminnan valmistelun, päätöksenteon, toimenpanon ja valvonnan.⁵⁵

Ammattitaito korostuu johtajan toiminnassa ja se on oleellinen osa organisaation tehokkuutta. Ammattitaito on myös erinomaisen johtamiskäyttäytymisen toteutumisen perusedellytys ja sillä on johtamisen alatasoilla suuri merkitys toimintaan käytännön tason johtamisessa.⁵⁶

4.7 Johtamiskäyttäytyminen ja syväjohtamisen malli

Johtamiskäyttäytyminen on Vesa Nissisen mukaan lyhyesti määriteltynä tavoitteellista vuorovaikutusta. Se on syväjohtamisen osalta tärkein yksittäinen käsite. Nissinen määrittää sen muodostuvaksi kahdesta sanasta; tavoitteellinen ja vuorovaikutus. Tavoitteellinen pitää sisällään ehdon siitä, että johtaminen perustuu yksilön ja organisaation osalta yhteiseen selkeään ja ymmärrettävään tavoitteeseen. Vuorovaikutus perustuu oletukseen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja kyvystä päästä keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen.⁵⁷

Johtamiskäyttäytyminen ja sen tärkeimmät piirteet löytyvät kaikista kulttuureista ja organisaatioista ja sen määrittelyä tehdään kokempohjaisen oppimisen kautta. Se on osa syväjohtamisen kokonaisuutta ja sitä määritellään syväjohtamisen kulmakivien toteutumisen kautta. Itse johtamiskäyttäytymisen määritelmää on sellaisenaan vaikeaa määritellä, sillä se yhdistetään useasti tavoiteltavan johtamiskäyttäytymisen piirteisiin. Tiivistetysti syväjohtaminen on tavoittelemisen arvoinen malli johtamiskäyttäytymisestä, joka määrittyy syväjohtamisen kulmakivien kautta.⁵⁸ Syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva

⁵⁴ Nissinen, V. 2000, s.82

⁵⁵ Nissinen, V. 2000, s.84-85

⁵⁶ Nissinen, V. 2000, s.86-87

⁵⁷ Nissinen, V. 2004, s.157-159

⁵⁸ Nissinen, V. 2004, s.32-33

tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen kulmakivet ovat pysyvää tietoa erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä⁵⁹.

AMMATTITAITO	
Luottamuksen rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus • rehellisyys • pitää sanansa ja lupauksensa • osaa tehdä päätöksiä • toimii johdonmukaisesti • kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa • toimii rohkeasti 	Inspiroiva tapa motivoida <ul style="list-style-type: none"> • hahmottaa kokonaisuuden • selkeät haastavat tavoitteet • laittaa itsensä likoon, on innostunut • osaa kannustaa ja palkita • huumorin käyttö • pyrkii löytämään positiiviset seikat
OMA ESIMERKKI	
Älyllinen stimulointi <ul style="list-style-type: none"> • jakaa vastuuta • antaa tilaa ja toiminnan vapautta • ei jätä yksin, "sparraa" • palaute toimii kahteen suuntaan • ei tarvitse olla aina samaa mieltä • rohkaisee ideoimaan • myöntää omat virheensä • näkee virheet oppimismahdollisuutena 	Yksilöllinen kohtaaminen <ul style="list-style-type: none"> • on aidosti kiinnostunut ihmisistä • osaa kuunnella • on helposti lähestyttävä • pitää huolta alaisistaan • on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa • tuntee alaisensa • hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Kuvio 5. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet.⁶⁰

4.8 Syväjohtamisen viitekehys

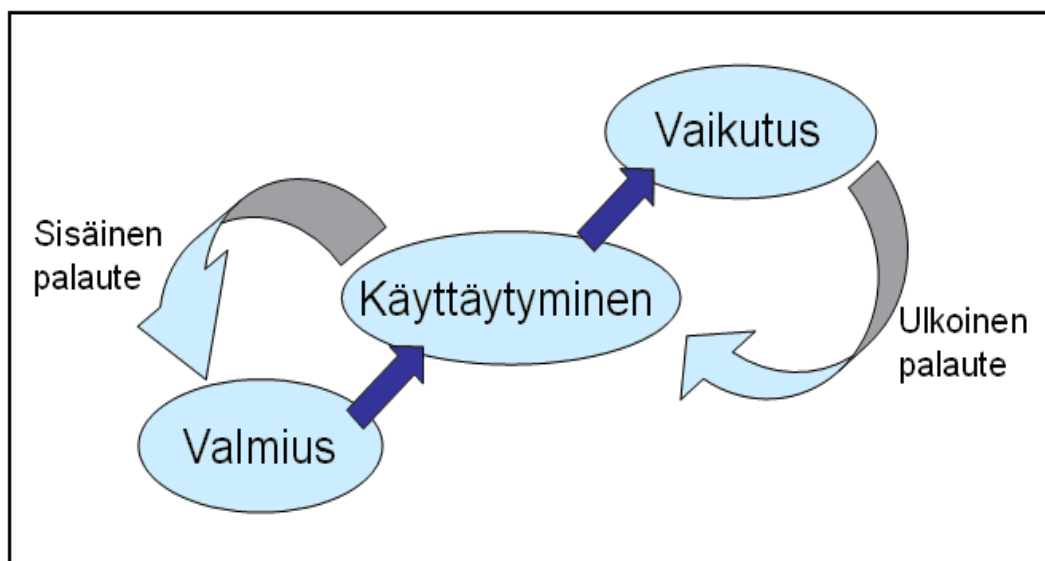
Syväjohtaminen perustuu käyttäytymistieteelliseen lähestymistapaan ja käsitteistöön. Syväjohtamisen toteutumisen taustalla vaikuttavat henkilöiden omat kokemukset ja havainnot arkielämästä ja oma kriittinen ja refleктоiva ajattelu.⁶¹ Syväjohtaminen korostaa kasvuhakuista ja myönteistä ihmiskuvaa kuitenkin ymmärtäen sen, että kukaan ihminen ei ole täydellinen. Syväjohtamisen viitekehys koostuu transformationaalisesta johtajuudesta ja konstruktivistisesta opimiskäsityksestä ja se korostaa esimiesten sitoutumista itsensä kehittämiseen johtajana.⁶²

⁵⁹ Nisinen, V. 2004, s.34

⁶⁰ Nisinen, V. 2004, s.33

⁶¹ Nisinen, V. 2004, s.141

⁶² Nisinen, V. 2004, s.155



Kuvio 6. Syväjohtamisen viitekehys.⁶³

Johtamiskäyttäytyminen on suoraan sidoksissa henkilön omiin henkilökohtaisiin valmiuksiin toimia johtajana. Johtamisen vaikutukset muodostuvat johtajan johtamiskäyttäytymisen perusteella, joka rakentuu sisäisen palautteen eli oman toiminnan reflektoinnin kautta, sekä ulkoisen alaisilta ja työtovereilta saadun palautteen analysoinnin kautta. Tämä tutkimus ei käsittele syväjohtamisen elementtejä ja niiden vaikutuksia esimiesten toimintaan, joten viitekehysten syvällisempää analyysia ei tässä alaluvussa esitetä. Syväjohtamisen periaatteet esitetään esimiestyön ja johtamisen taustalla vaikuttavina teoreettisina elementteinä avaamaan tutkimuksen taustalla vaikuttavia johtamisen tutkimuksen periaatteita.

Vuorovaikutuskäyttäytyminen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen ovat syväjohtamisen painopisteessä. Vuorovaikutuksella on kaksi konkreettista ulottuvuutta, jotka ovat määrä ja laatu. Johtamiskäyttäytymisen perustana on oletus siitä, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen ja täten luomaan edellytykset johtamiskäyttäytymiselle. Laadukkaalle ihmisten johtamiselle on edellytyksenä keskustelu yhteyden syntyminen ja sen olemassaolon säilyttäminen henkilöiden välillä.⁶⁴

⁶³ Nissinen, V. 2004, s.40

⁶⁴ Nissinen, V. 2004, s.159

5 VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutus muodostuu sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustaidoista. Sitä voidaan kuvata monella tavalla mutta sille ei ole yksiselittäistä määritelmää. Vuorovaikutus voidaan nähdä yhteispelinä yksilöiden ja ympäristön kesken. Vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta, joka välittyy ihmisten toiminnan ja kommunikoinnin välityksellä. Vuorovaikutus on pyrkimystä, se on toimintaa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

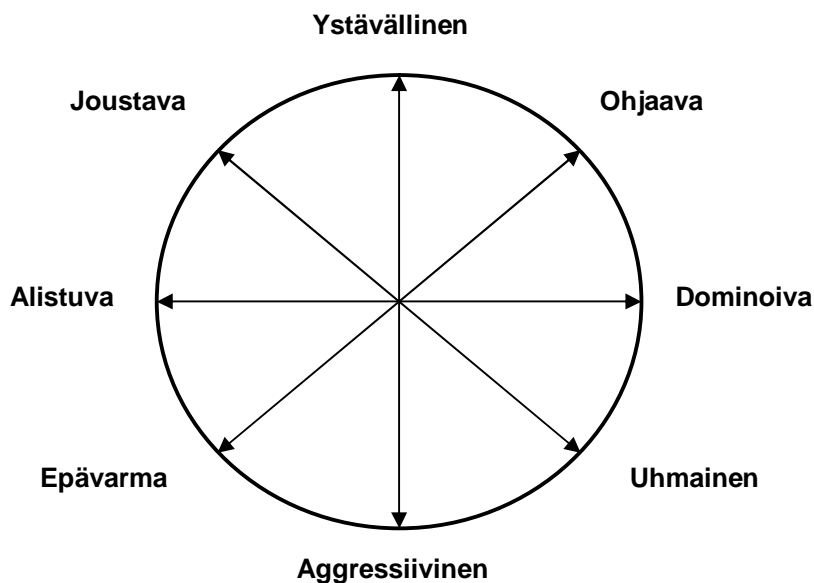
Yhteiskuntatieteet näkevät vuorovaikutuksen ihmisten välisenä sosiaalisena kanssakäymisenä, tapana jolla vaikutetaan kanssa ihmisten toimintaan. Ihmisten keskenäistä vuorovaikutusta tarkastellaan yhteiskuntatieteissä vuorovaikutteisen viestinnän ja puheviestinnän kautta.

5.1 Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus jaetaan kahdeksaan perusmuotoon, joista neljä esittää sosiaalisen vuorovaikutuksen peruskategoriaa. Peruskategoriat ovat ystävällinen, aggreessiivinen, alistuva ja dominoiva. Neljän peruskategorian kautta syntyy kahdeksan sosiaalisen vuorovaikutuksen tapaa. Kauppila (2005) on määritellyt sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuotoja seuraavasti:

- Ystävällisen vuorovaikutus on hyvin sosiaalista. Se on kohteliasta ja ymmärtävää ja siihen liittyy luottamuksen ja empatian tasoja. Parhaimmillaan ystävällinen vuorovaikutus on luottamuksen osoittamista, avoimuutta ja kykyä samaistua toisen ihmisen tilanteeseen.
- Ohjaava vuorovaikutus koostuu lähestyvän ja hallitsevan vuorovaikutustyylin perusmuodoista. Se pitää sisällään ohjausta, mutta ei ole vuorovaikutukseltaan kovin dominoivaa. Ohjaava vuorovaikutus ottaa huomioon kehitysehdotukset ja pitää sisällään auttamisen halua. Ohjaava tyyli edustaa asiantuntemusta.
- Hallitseva vuorovaikutustyyli on sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuotoja. Se sisältää halua hallita ja vaikuttaa toisiin ihmisiin. Vuorovaikutukseen liittyy halu osoittaa paremmuutta ja omaa pätevyyttä sosiaalisissa tilanteissa. Vuorovaikutukseen sisältyy alistamista ja hallitseva persoona on kärkevä käskemään ja arvostelemaan toisia.

- Uhmainen vuorovaikutus tyyli on sekoitus aggressiivista ja dominoivaa vuorovaikutusyyliä. Se on epäsosiaalista ja epärationaalista vuorovaikutusta ja sille on tyypillistä sääntöjen rikkominen, erilaiset ivan ja pilkan muodot. Sille on tyypillistä sääntöjen rikkominen ja vuorovaikutuksessa ilmenevät katkeruus, kapinointi, koston halu ja sopeutumattomuus eri tilanteisiin.
- Aggressiivinen vuorovaikutustyyli ilmenee piiloaggressioina ja vihamielisyytenä. Tyyliin kuuluvat komentelevat ja käskevät ilmaisut ja tyylin edustaja suhtautuu toisiin ihmisiin piittaamattomasti. Vuorovaikutukseen kuuluu erimielisyyden ilmaisua, kirolua ja itse vuorovaikutuksessa konfliktit, riidat ja erilaiset vihan ilmaisut ovat yleisiä.
- Epävarma vuorovaikutus on epäröivää tai alistuvaa vuorovaikutusta ja se viestii epäluottamusta itseä ja kanssaihmissä kohtaan. Epävarman tyylin edustaja vetäytyy helposti vastuusta ja pyrkii välttelemään hankalia tilanteita. Epävarmuus nousee esille päättämättömyytenä ja epätietoisutena tehtävistä päätöksistä. Se viestii epäluottamuksesta itseä ja muita kohtaan ja ilmaisee pelkoa oman toimintansa seurauksista.
- Alistuvassa vuorovaikutuksessa ihminen aliarvioi omia kykyjään, ilmaisee alistuvaisuutta ja vähättelee itseään. Usein alistuvaan vuorovaikutukseen kuuluu vaikeudet pitää puoliaan sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja avuttomuuden ilmaisut samassa yhteydessä. Alistuva ihminen on varovainen omissa kannanotoissaan, hän ei pidä kiinni oikeuksistaan ja on herkkä alistumaan.
- Joustava vuorovaikutustapa pitää sisällään ihmisläheistä ja luottavaa vuorovaikutustapaa. Tyyliin on ominaista kohteliaisuus ja kiireettömyys vuorovaikutustilanteissa. Tyylin edustajalle on luonnollista luottamus toisiin ihmisiin, hän ei pidä tiukasti kiinni omista näkemyksistään ja hän osaa antaa periksi tarvittaessa ja miellyttää toisia.



Kuvio 7. Sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuodot.⁶⁵

Sosiaalinen vuorovaikutus on monitahoista ja kompleksista. Sen perusmuodot on tärkeää havaita mutta ne eivät anna täydellistä kuvaa ihmisen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja käyttäytymisestä.⁶⁶

5.2 Vuorovaikutustaidot esimiestyössä

Vuorovaikutustaidot ovat oleellisia esimiehen ja johtajan työkaluja. Ne ovat osa keinovalikoimaa jolla esimies pyrkii täyttämään hänelle annetun tehtävän. Vuorovaikutus voi olla sanallista, kommunikaatioon perustuvaa viestintää tai sanatonta non-verbaalista viestintää, jossa vuorovaikutus perustuu eleisiin, ilmeisiin ja asentoihin.⁶⁷

Sosiaalisessa kanssakäymisessä sanattoman viestinnän osuus on noin 60 prosenttia. Usein ilmeet ja eleet kertovatkin ihmisestä enemmän kuin itse sanallinen viestintä. Kuitenkin non-verbaalisen viestinnän osalta on todettava sen olevan haastavampaa. Ilmeiden, eleiden ja asentojen tulkinta vuorovaikutustilanteissa on usein vaikeampaa kuin sanallisen viestinnän kautta kommunikointi. Kuitenkin kriittisissä tilanteissa sanattoman viestinnän on havaittu olevan luotettavampaa kuin sanallisen viestinnän.⁶⁸

⁶⁵ Kauppila, R.A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, s.51

⁶⁶ Kauppila, R.A. 2005, s.51-61

⁶⁷ Kauppila, R.A. 2005, s.33

⁶⁸ Kauppila, R.A. 2005, s.33

Hyvä vuorovaikutus on yhdistelmä sanallista ja sanatonta viestintää. Siihen kuuluu sanallisten ja sanattomien viestien yhden mukaisuus ja tarkoitus toiminnan eteenpäin viemisestä.⁶⁹

Keskeisiä vuorovaikutustaitoja ovat:

- keskustelutaidot
- neuvottelutaidot
- esiintymistaito
- yhteistyö- ja yhteistoimintataidot
- viestintätaidot
- ryhmä- ja tiimityötaidot
- empatiataito.

Hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot ovat keskeisiä hyvän vuorovaikutustilanteen syntymiselle ja ovat myös hyvän vuorovaikutuksen tuntomerkkejä. Tarkasteltaessa esimiestyötä ja johtamista nousee esille vuorovaikutustaitojen tarpeellisuus.

Esimiehen omat toimenpiteet tehtävän täyttämiseksi ovat osa vuorovaikutusprosessia. Sitä kutsutaan johtamiskäyttäytymiseksi, joka on tavoitteellista vuorovaikutusta. Tavoitteellinen vuorovaikutus on ajatustenvaihtoa, jonka päämääränä on löytää ratkaisu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Liitettäessä ihminen osaksi vaikuttamisen käsitettä voidaan puhua tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta⁷⁰, joka liittyy olennaisesti syväjohtamisen viitekehykseen. Syväjohtamisen viitekehys on esitetty luvussa 4.

Johtamiskäyttäytyminen on osa vuorovaikutustaitoja. Se on tavoitteellista vuorovaikutusta, joka yhdistettynä sosiaaliseen vuorovaikutukseen esimies-alais kontaktissa muodostaa vuorovaikutteisia johtamistilanteita. Esimiehenä toimiessa vuorovaikutustilanteissa yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä on vuorovaikutuksen tilannesidonnaisuus tai mahdollinen tilanteen tulkinnallisuus.

⁶⁹ Kauppila, R.A. 2005, s.33

⁷⁰ <http://www.deeplead.com/fi/syvajohtaminen/tavoitteellinen-vuorovaikutus>, lähde poimittu 26.2.2012

6 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää miten esimies- ja alaistaidot ilmenevät päivittäisessä toiminnassa. Mitä esimiehen tulisi tehdä jotta hän olisi hyvä johtaja ja kykenisi johtamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkastelen tässä luvussa esimiehen toimenpiteitä työyhteisössä hänen roolinsa kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esimiestyötä päivittäisjohtamisen kontekstissa, joten tutkimuksen henkilöstöllinen tarkastelukohde on väliportaan esimiehet, henkilöt jotka ovat työyhteisössä sekä esimiehen- ja alaisen roolissa toimivia henkilöitä.

Esimiehen tärkein tehtävä on suunnitella ja järjestää työyksikön tehtävät tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Esimiehen tehtävä on toiminnallinen ja yhtenä päätehtävistä on henkilöstön tehokas käyttö töiden tulosten maksimoimiseksi. Esimiehen vastuu on jakamaton, mutta samalla esimiehen on myös oltava tasapuolinen ja johdonmukainen, sekä huomioitava niin työnantajan kuin alaistensaakin etu. Esimiehen vastuualueeseen kuuluvia töitä ovat yleensä työnjohdolliset työnantajan asettamat tehtävät. Tehtäviä ovat työskentelymenetelmien, töiden ja työvuorojen suunnittelu, työhön opastus, työtehtävien jakaminen, sekä tiedon välittäminen työyksikön sisällä alhaalta ylöspäin. Hyvä johtamiskulttuuri ja työyhteisön sisäiset rakenteet mahdollistavat keskustelun ja palautteen toiminnan kehittämisessä ja samalla asettavat esimiehen taidot niin esimies- kuin alaistaitojenkin osalta koetukselle.

Professori Soile Koskisen mukaan esimiehillä ja alaisilla on omat roolinsa työyhteisön sisällä. Alainen on vastuussa omasta työstään ja sen tuloksista esimiehelleen ja esimiehellä on oikeus vaatia alaiselta tuloksia ja työsuoritteita liittyen hänelle annettuun tehtävään. Esimies- alaisuusuhde on tavallaan erikoislaatuinen, johtuen siihen kohdistuvasta organisaatioon sidoksissa olevasta hierarkiarakenteesta, sekä siitä johtuvasta eriarvoisuusajattelusta.⁷¹ Roolisidonnainen ajattelu esimies- ja alaistaidoissa korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen ja alaisen välinen roolijako on usein hämärtynyt ja johtaminen on enemmän keskinäiseen työskentelyyn painottunut ja esimies on esimies ainoastaan paperilla. Esimiehet eivät halua olla esimiehiä ja alaiset eivät halua tai suostu olemaan johdettavina. Roolijaon esimiehen ja alaisen kesken tulee olla selkeä, sillä molemmilla on oma tärkeä tehtävänsä työyksikön toiminnassa.

⁷¹ Kaiku viesti nro 3/2006. s.9.

Alaistaidot ovat kiinteästi yhteydessä organisaation sisäiseen hierarkiaan. Organisaatiohierarkiaan liittyen sana alainen tarkoittaa johtamisjärjestelmässä esimiehen alapuolella olevaa henkilöä. Sana alaistaidot liittyy kiinteästi esimieheen ja hänen vastinpariinsa. Esimies ja alainen muodostavat esimies-alaissuhteen, jonka kautta muodostuvat esimies- ja alaistaitojen käsitteet.

Esimiehen ja alaisen välinen rooliristiriita on tyypillinen ongelma tarkasteltaessa esimies- ja alaistyön haasteita väliportaan esimiehen näkökulmasta. Esimiehen tulee olla jatkuvassa vuoropuhelussa oman esimiehensä kanssa, sekä ylläpitää omaa esimiesrooliaan omien alaistensa kanssa. Väliportaan esimiehen osalta merkittävin tekijä on hänen oman tehtävänsä kannalta kyky siirtyä roolista toiseen. Esimies- ja alaistaidoissa on kyse psykologisesta vaikuttamisesta ja roolien luomisesta. Se millaisiksi roolit muodostuvat riippuvat esimiehen ja alaisen muodostaman psykologisen sopimuksen reunaehdoista.

6.1 Esimiestaidot ja johtajan rooli

Esimiestaidot ovat edellytys johtajalle menestyä omassa tehtävässään. Esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja samalla olla kykenevä havainnoimaan mitä hänen ympärillään tapahtuu. Esimiestaidot ovat työssä vaikuttamisen taitoja, joita rakennetaan työyhteisön sisällä asiantuntijuuden, vuorovaikutustaitojen ja työyhteisön sisällä syntyvän luottamuksen kautta. Esimiestaidot ovat yksilöllisiä ominaisuuksia ja ne vaihtelevat esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden mukaan. Esimiestaidot ovat kokonaisuus esimiehen vaikuttamismahdollisuuksista. Ne ovat keinoja esimiehen perustehtävän eli johtamisen toteuttamiseksi.

Hyvä esimies on päämäärätietoinen, tuloshakuinen ja johtaja joka osaa ottaa huomioon alaisensa yksilöinä ja työtovereina. Esimiehen tulee olla motivoitunut, ammattitaitoinen ja osa organisaatiota ja työyhteisöä. Esimies ei voi olla pelkkä sähköpostijohtaja, vaikka nyky-yhteiskunnassa johtaminen on edennyt koko ajan enemmän sähköpostijohtamisen suuntaan tehden esimiehistä ja johtajista enemmänkin resurssien hankkijoita ja toimintaedellytysten varmistajia.

Johtajan roolin katsotaan perinteisesti olevan ihmisten johtamista, toiminnan kehittämistä ja seuranta. Johtajan rooli on odotuksiin vastaamista organisaation oman esimiehen ja alaisten

odottamalla tavalla. Johtaminen ja johtajan rooli ei nykypäivänä rajoitu ainoastaan aseman sanelemaan määräämisoikeuteen ja käskyvaltasuhteeseen. Johtajan rooli on olla asiantunija ja esimerkki, joka omalla toiminnallaan ohjaa alaisiaan ja asettaa tavoitteita. Johtamisen osalta keskustellaan paljon tiimeistä ja siitä että itse johtamista ei tarvita enää samalla tavalla kuin ennen, kuitenkin johtajan rooli ei ole katoamassa mihinkään.

Jokaisesta organisaatiosta ja työyksiköstä löytyy useita eri vastinpareja, joita voidaan kutsua rooleiksi. Organisaatiolle ominaisimmat roolit ovat esimiehen ja alaisen roolit. Esimiehen ja alaisen roolit ovat syntyneet virallisen päätöksen teon kautta ja sijoittuneet osaksi organisaation hierarkiaa. Roolit ilmentävät työpaikalla henkilön tehtäviä ja asemaa ja luovat niiden välille vuorovaikutusilmiöitä ja henkilöiden muodostamia toimintojen kokonaisuuksia. Niiden kautta voidaan jäsentää ja kehittää esimiehen toimintaa ja pyrkiä esimiehiä tiedostamaan oman roolinsa mukaista toimintaa. Roolit ovat konkretisoivia ja esimies voi oman roolinsa kautta toteuttaa hänelle käskettyä tehtävää. Esimiehen rooli rakentuukin osittain sen varaan, että hän toteuttaa roolin mukaista, odotettavaa ja osittain ennustettavaa käyttäytymismallia. Vaikka esimieheltä odotetaankin tietynlaista roolia, hyvän esimiehen rooli edellyttää joustavaa siirtymistä roolista toiseen oli kyseessä sitten ihmisten tai asioiden johtaminen. Tavallisesti roolista toiseen siirtyminen tapahtuu vain saman esimiesroolin sisällä. Poikkeuksen tähän tekee kuitenkin väliportaan esimiesasemassa työskentelevät henkilöt, jotka joutuvat vaihtamaan roolejaan aktiivisesti esimiehen ja alaisen aseman välillä. Esimiehen roolille on kuitenkin ominaista ja jopa toivottavaa, että se sisältää omanlaisensa toiminnan perusluonteen, jatkuvuutta ja tunnistettavuutta luoden alaisille turvallisuuden tunnetta työyksikön sisällä omissa ryhmissään.⁷²

Johtajana toimiessa haasteellisinta on ihmisten johtaminen. Asiantuntemus, toiminnankehittäminen ja asioiden eteenpäin vieminen katsotaan helpommaksi tehtäväksi, koska ne eivät sisällä ihmisten suoranaista johtamista ja yksilöiden omien käsitysten, arvojen ja tarpeiden huomioimista samassa prosessissa. Se miten esimiehet näitä asioita käsittelevät ovat suoraan liitännäisiä heidän omaan persoonaansa. Henkilökohtaiset ominaisuudet pitävät sisällään henkilöiden persoonallisia piirteitä, tarpeita, motiiveja ja arvoja. Tekijöitä, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ovat kohtuullisen pysyviä piirteitä toiminnassa.⁷³

⁷² Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59, s. 47, 48

⁷³ Yukl, G. 2006, s.180-181

6.2 Esimiestaidot osana johtamista

Esimiestaidot ovat johtamisen työkaluja ja yksi sen ilmenemismuodoista. Ne ovat keinoja joilla johtaminen ja sen tavoitteet toteutetaan ja saatetaan päätökseen. Ne ovat kokoelma henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset, kognitiiviset ja tekniset taidot.

Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet koostuvat luontaisista ominaisuuksista, sekä ominaisuuksista jotka voidaan oppia. Ne ovat ominaisuuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja muokkaavat henkilöiden arvopohjaa. Ominaisuudet, jotka ilmenevät esimiestyössä ovat aivan normaaleja joka päiväisessä elämässä esintyviä seikkoja, mutta niiden merkitys vain korostuu esimiestyössä. Nämä seikat luovat esimiehen eettisen arvopohjan jonka pohjalta hän muodostaa käsityksiään ja perustaa omaa toimintaansa.

Esimiestaidot ovat osa sosiaalista vaikuttamista. Sosiaalisella vaikuttamisella tarkoitetaan kykyä kommunikoida tehokkaasti ja selkeästi, ymmärtää ihmisten tunteita, asenteita ja motiiveja. Sosiaalinen vaikuttaminen on kykyä luoda tehokkaita ja toimivia ihmissuhteita. Kyky toimia sosiaalisissa suhteissa sisältää tietoisuuden hyväksytyistä käyttäytymisnormeista, taidon kuinka kuunnella ja olla diplomaattinen. Hyvä esimies on tietoinen kuinka ihmiset käyttäytyvät.⁷⁴

Kognitiiviset taidot ovat oleellinen osa esimiestaitoja. Ne pitävät sisällään kyvyn jäsentää tietoa ja asioita, loogisen ajattelun, kyvyn analysoida tapahtumia, hyvän arviointi kyvyn ja intuition. Hyvät kognitiiviset taidot omaava esimies on ongelmanratkaisukykyinen ja luova. Kognitiiviset taidot ovat osa suunnittelua, organisointia ja ovat täten avuksi ongelmanratkaisu tilanteissa.⁷⁵ Kognitiiviset taidot liittyvät kiinteästi esimiehen tehtävän hoitoon. Esimieheltä odotetaan ongelman ratkaisukykyä, kriittistä ajattelua, sekä kykyä tehdä päätöksiä. Suunnittelu, organisointi, asioiden kontrollointi ja delegointi ja valvonta ovat toimintaa minkä kuuluu esimiehen rooliin ja mitä häneltä odotetaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu hallita oma työnsä, mutta olla myös kykenevä toimimaan alaistensa tehtävissä. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen rooli on kuitenkin toimintaympäristöstä riippuen erillainen ja tehtävien kokonaisvaltaista hallintaa ei voi vaatia tai odottaa niiden olevan samalla tasolla kuin perustäytäytymisessä.

⁷⁴ Yukl, G. 2006, s. 200-201

⁷⁵ Yukl, G. 2006, s. 198-200

Tekniset taidot ovat taitoja, jotka tuottavat tietoa työssä käytettävistä toimintatavoista, menetelmistä ja eri prosesseista. Esimiehen tulee omata taitoa käyttää työssään tarvittavia menetelmiä, hankkia tietoa ja käyttää sitä tarvittaessa.⁷⁶ Esimiehen on oltava ammattitaitoinen ja ymmärrettävä omat heikkoutensa ja vahvuutensa osana omia kognitiivisia taitojaan.

6.3 Alaistaidot

Alaistaidot ovat nousseet käsitteeksi johtamisen käsitteiden rinnalle 2000-luvulla. Alaistaidolla (organisational citizenship) tarkoitetaan työntekijän kykyä ja taitoja toimia omassa työyhteisössään. Alaistaidot ovat vastuullista vaikuttamista konkreettisin toimenpitein esimiestä ja työyhteisöä kohtaan. Alaistaidot voidaan määritellä myös työntekijän auttamishaluksi ja kyvyksi toimia työyhteisössään rakentavasti esimiestä ja työtovereita tukevalla tavalla organisaation perustehtävää tukien. Se on työntekijän käyttäytymistä joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Alaistaidon käsite on peräisin englanninkielisestä akateemisesta maailmasta ja se on käytössä organisaatiopsykologiassa. Alaistaito on itse terminä muodostettu johtamisen näkökulmasta. Alaistaito rakentuu sananmukaisesti alaisena olemisen taidosta, tarkoittaen henkilön kykyä olla johdettavana. Nykypäivänä alais-taito merkitsee kuitenkin enemmän vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja kuin ainoastaan henkilön yksittäistä kykyä tai passiivista ominaisuutta olla johdettavana. Alaistaidot ymmärretään ja käsitetään enemmänkin yhteistyötaitoina kuin hierarkisena alaiskäsitteenä.⁷⁷

Alaistaidot ilmenevät käytännössä vuorovaikutustaitoina vertaisten ja esimiesten kanssa, vastuunkantamisena omassa työtehtävässä ja oman työsuorituksen tekemisessä. Alaistaidot nousevat esille asioiden eteenpäin viemisessä ja aktiivisessa työn kehittämisessä. Alaistaitojen toteuttaminen on sidoksissa työntekijän vapaaehtoiseen haluun. Ne eivät ole organisaation tai esimiehen sanelemia toimia ja ne eivät kuulu työntekijän varsinaiseen työnkuvaan. Alaistaidot muodostuvat henkilökohtaisista taidoista ja ominaisuuksista, jotka määrittävät alaisaitojen kokonaisuutta. Alaisaidot sisältävät työssä tarvittavia perustaitoja niin henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kuin työyksikön vaikuttamiskeinojen kautta. Näitä taitoja ovat:

- ammatillinen osaaminen ja itsensä kehittäminen
- ammatillinen työkäyttäytyminen
- vuorovaikutustaidot

⁷⁶ Yukl, G. 2006, s.198

⁷⁷ Arvassalo, L. 2006. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. <http://www.kotus.fi/s=766>

- työyksikön vaikuttamiskeinojen tunteminen ja käyttäminen
- organisaation ja oman perustehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta.

6.4 Alaistaidot osana johtamista

Alaistaitojen merkitys ja sen tarkastelu osana johtamista on johtamisen periaatteiden kannalta oleellista. Jokaisella johtajalla on alaisten lisäksi oma esimies, jolle hän vastaa omasta toiminnastaan. Alaistaitoja kuvataan usein esittämällä se toimenpiteinä miten alaisen tulee toimia tullakseen johdetuksi hyvin esimiestensä toimesta. Alaistaidot pitävät kuitenkin sisällään mahdollisuuden vaikuttaa ja olla osallisena hyvässä ja onnistuneessa esimiestyössä.

Esimies luo jokaisen alaisensa kanssa oman ja ainutlaatuisen esimies-alaisuuden, joka perustuu esimies- ja alaisrooleihin ja niiden roolien kautta ajan kuluessa syntyvälle vuorovaikutukselle. Näkemys perustuu LMX-teorioihin (Leader-Member Exchange Theory). Se esittää, että esimiehillä ei ole yhtenäistä kaikkia alaisia ja johtamistilanteita koskevaa johtamistyyliä vaan jokainen alaisuus on yksilöllinen ja erilainen.⁷⁸ LMX-teoriat näkevät, että sekä esimiehellä, että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ajan myötä heidän välilleen syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Onko alaistaitojen laadulla vaikutusta siihen millaiseksi esimiehen ja alaisen välinen suhde lopulta muodostuu? Sosiaalisesti ja vuorovaikutustaidoiltaan lahjakkaamman alaisen on helpompaa luoda hyvä suhde esimiehensä kanssa, kuin vastavuoroisesti vuorovaikutustaidoiltaan vaatimattomamman henkilön esimies-alaisuuden suhteen muodostuminen on haastavampaa.⁷⁹

Hyvä esimies pyrkii aktiivisesti lisäämään alaistensa alaistaitoja ja antamaan mahdollisuuksia toteuttaa niitä käytännössä. Alaistaidot ovat osa työn hallintakeinoja, joilla vaikutetaan oman työn sisältöön ja työympäristöön. Hyvät alaistaidot ja työn hallintakeinot ovat tosin hyödyttömiä, jos esimies ei osallistu aktiivisesti ja anna mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen. Esimiehen rooli on tässä suhteessa merkittävä, sillä etäinen ja autoritäärinen esimies ei edistä alaisten pyrkimyksiä toteuttaa hyvää alaistaitoa.⁸⁰

Esimiesten rooli alaistaitojen käytössä ja niiden onnistumisessa on merkittävä. Esimies voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan asettaa suuntaviivoja mihin suuntaan työyksikössä ja

⁷⁸ Yukl, G. 2006, s.117-118

⁷⁹ Rehnäck, K, Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla., s.18

⁸⁰ Rehnäck, K, Keskinen, S. 2005, s.18

erityisesti hänen suoranaudessaan toimivat henkilöt alaistaitojaan käyttävät. Esimiehen henkilökohtaiset johtajaominaisuudet, sekä luonteenpiirteet vaikuttavat suoraan siihen miten alaistaidot ilmenevät. Ovatko alaistaidot suoranaista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä vai onko vuorovaikutus työyhteisössä enemmän alaisten välillä vallitsevaa keskinäistä vuorovaikutusta. Kuitenkin voidaan todeta että on mahdollista, että esimiehen asennoituminen työntekijöihin vaikuttaa onnistumisen tunteeseen alaistaitojen käytöstä.⁸¹

Alaistaitojen kehittymiseen eivät vaikuta ainoastaan esimies- ja alainen, vaan myös alaiset keskenään. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on sitouduttu tuottamaan laadukasta palvelua työntekijöiden alaistaidot kehittyvät luonnostaan itse perustehtävää suorittaessa. Alaistaitojen muodostumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden yhteistyökyky ja sitoutuminen omaan tehtävään.

6.5 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Luovia asiantuntijaorganisaatioita ovat organisaatiot, joissa työtä tehdään korkeatasoisesti ja tasavertaisen osaamisen pohjalta. Organisaation luovuus on arvokas ominaisuus ja se merkitsee keinoa luoda uutta. Luovuutta on kaikilla aloilla, ainoastaan sen ilmenemismuoto vaihtelee. Luoviksi asiantuntija organisaatioiksi mielletään usein yliopistot ja orkesterit, mutta niitä löytyy myös muiltakin aloilta. Luova asiantuntijaorganisaatio voi olla yhtä hyvin teatteri, lehden toimitus tai mainostoimisto. Luovan asiantuntijaorganisaation mitat täyttää organisaatio, jossa työtä tehdään korkeatasoisen tasavertaisen osaamisen pohjalta.⁸²

Hyvin johdetuissa työyksiköissä ja organisaatioissa on tavallista, että henkilöstö kokee organisaation menestyksen myös omana etunaan. Tietoisuus yhteisestä visiosta ja tavoitteesta motivoi niin johtajaa kuin johdettavia. Yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen organisaation toimintaan on helppoa ja organisaatiosta ollaan aidosti ylpeitä. Tyypillistä luovalle asiantuntija organisaatiolle on myös, että oma työyhteisö ja siinä toimivat henkilöt koetaan tärkeiksi ja jopa perheen veroisiksi kollegoiksi.⁸³

Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa osaajat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara ja se on tiedostettu asia myös itse työntekijöiden keskuudessa. Huuhkan

⁸¹ Rehnback, K, Keskinen, S. 2005, s.19

⁸² Huuhka, M. 2010, s.73

⁸³ Huuhka, M. 2010, s.74

mukaan tällaisten henkilöiden osaaminen perustuu paitsi lahjakkuuteen, mutta myös opiskelun kautta saavutettuun asiantuntijuuteen. Tästä johtuen henkilöt ovat usein hakeutuneet määrätietoisesti tekemään sitä työtä jota he oikeasti haluavat tehdä.

Asiantuntijaorganisaatiot ovat johtamisen kannalta moniulotteisia ja haasteellisia. Johtaminen sen perinteimmässä mallissaan ei sovi asiantuntijorganisaatioon, koska alaiset ovat kriittisiä ja eivät tyydy esimiehen osalta mihin tahansa johtamistapaan tai esimiestyyppiin. Asiantuntijaorganisaation työntekijät haluavat työskennellä itsenäisesti joten usein paras johtamistapa on keskustelu ja työskentely hyvässä vuorovaikutuksessa. Toiminnan tavoitteellisuuden osalta organisaation työntekijän tavoitteista ja työskentelykeinoista keskustelu on myös paras keino tavoitteisiin pääsemisen varmistamiseksi. Omien alaistensa tuntemisella, heidän ominaisuuksiensa ja osaamisen tuntemisella on merkittävä etu asiantuntijoiden johtamisessa.

Esimies- ja alaistaidot ovat toimivalle organisaatiolle tärkeitä. Ne ovat organisaation perushyveitä ja takeita organisaation perustehtävän täyttämiseksi. Toimivaa organisaatiota ei voi olla ilman henkilöstöä ja hyvin toimivaa organisaatiota ei voi olla ilman laadukasta esimies- ja alaistyötä. Organisaatioiden laadukkaan ja tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on korkeiden laatuvaatimusten mukainen työskentely ja niiden säilyttäminen organisaation joka tasolla henkilöstöryhmästä riippumatta.

7 ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ ESIMIES- JA ALAISTAIDOISTA

Tässä luvussa esitän tutkimukseni kulun ja tulokset.

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ajattelutapoja jotka ovat sosiaalisesti merkittäviä. Tarkoituksena on löytää ja systematisoida ajattelutapoja, sekä pyrkiä saamaan esiin eroja tietyssä ryhmässä. Tavoitteena on saada selville eroavaisuuksia käsityksien sisällön ja niiden välisten suhteiden välillä. Ajattelun lähtökohtana pidetään, että on mahdollista muodostaa olettaen yleisestä käsitysten joukosta tietyssä yhteisössä tai kulttuurissa.⁸⁴

Kvalitatiivisen aineiston käsittely on analyysiä, sekä synteisiä joka pyrkii erittelemään ja luokittelemaan aineistoa ja luomaan kokonaiskuva. Analyysissä luokitellaan ja eritellään aineistoa ja synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuva aineiston pohjalta pyrkimyksenä esittää tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Fenomenografisen tutkimuksen taustalla vaikuttava kvalitatiivinen analyysi kuvataan kolmivaiheisena prosessina, joka jakautuu aineiston kuvailuun, luokitteluun ja yhdistelyyn.⁸⁵ Kvalitatiivisen analyysin tarkoitus on jäsentää kokonasvaltaisesti tutkimuskohteen laatua ominaisuuksia ja merkityksiä. Yleisenä piirteenä kvalitatiivisessa analyysissä korostuu tutkimukseen nähden ilmiön, esiintymisympäristön, taustan ja merkityksen yhteiset näkökulmat.

7.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Se ei sisällä tilastollisia yleistäyksiä vaan pyrkii kuvaamaan tutkittavaa aihetta sellaisenaan kuin se on.⁸⁶ Tutkimukseen sisältyvä aineisto ja sen koko määräytyy tutkimuksen kohderyhmän koon mukaan.⁸⁷ Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat joukko virkamiehiä Kaakkois-Suomen rajavartiostosta Nuijamaan rajatarkastusasemalta. Kohdehenkilöt valikoituivat tutkimukseen väliportaan esimiesasemansa perusteella, sekä sillä että he ovat kaikki suorittaneet Rajavartiolaikoksessa toteutetun Deep Leadin esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen. Kohdejoukko on tehtäviltään vuoropäällikkö ja vartioupseeri tason virkamiehiä ja heillä kaikilla on työkokemusta omassa tehtävässään jo muutaman vuoden ajan. Pyrin tutkimukseni kohdehenkilövalinnoilla

⁸⁴ Huusko, M & Paloniemi, S. 2006, s. 163

⁸⁵ Hirsjärvi & Hurme.2000, s.143-144

⁸⁶ Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, s. 88-89

⁸⁷ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, s.169

siihen, että kohdejoukko koostuu henkilöistä joilla on mahdollisimman hyvä käsitys työyksikön päivittäisjohtamisesta, esimiestyöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen kohdejoukoksi muodostui asettamillani kriteereillä kuusi esimiestä, jotka ovat Nuijamaan rajatarkastusasemalla työskenteleviä henkilöitä. Henkilöt olivat vartioupseerin ja vuoropäällikön tehtävissä työskenteleviä väliportaan esimiehiä, jotka oman tehtävänsä osalta joutuvat toimimaan sekä alaisen, että esimiehen roolissa. Henkilöt olivat kaikki miehiä ja taustaltaan 30-51 vuoden ikäisiä. Henkilöillä oli takanaan palvelusta Rajavartiolaitoksessa 5-32 vuotta, joista he olivat olleet esimiestehtävissä 5-15 vuotta. Vähiten työkokemusta oli yhdellä henkilöllä joka oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään vasta vuoden. Kolme heistä toimi vartioupseerin tehtävässä ja kolme vuoropäällikön tehtävässä. Kaikki tutkimuksen kohdehenkilöt ovat uransa aikana työskennelleet vuoropäällikön tehtävässä ja omaavat tätä kautta kokemusta laaja-alaisesti esimiestyöskentelystä Rajavartiolaitoksen palveluksessa. Kaikki haastateltavat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja ja uskon sen vaikuttaneen positiivisesti haastattelutilanteisiin ja niissä syntyneeseen vuorovaikutteiseen ilmapiiriin.

7.2 Aineiston keruun toteuttaminen

Toteutin aineiston keruun teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelussa käytetyt aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat.⁸⁸ Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat tyypillisiä ja hyvin keskeinen menetelmä. Haastattelujen avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä.⁸⁹ Teemahaastattelut antavat tutkijalle mahdollisuuden haastattelun aikana tarkentaa kysymyksiä mahdollisilla lisäkysymyksillä.

Haastatteluja varten laadin haastattelurungon, jossa hahmottelin haastattelussa läpi käytävät aihepiirit. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista suoritin esihaastattelun, jossa kartoitin henkilöiden taustoja, itse haastattelun kysymysten ymmärrettävyyttä, sekä kysymysten tarkoituksen mukaisuutta. Itse varsinaiseen haastatteluun annoin haastateltaville henkilöille pelkistetyn haastattelurungon, johon olin koonnut haastattelussa käsiteltävät teemat, sekä aloituskysymykset teemojen ympärille. Lisäksi teemahaastattelurungossa esitettiin tutkimuksen

⁸⁸ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, s.195

⁸⁹ Hirsjärvi & Hurme 2000, s.66

tarkoitus. Ennen varsinaista haastattelua suoritin pilotti haastattelun jossa kokeilin haastattelurungon toimivuutta. Pilottihaastattelun pohjalta muotoilin haastattelulomakkeen muotoa siten, että se mahdollisti vapaan keskustelun itse haastatteluun määritetyistä teemoista. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin Nuijamaalla Nuijamaan rajatarkastusasemalla. Haastattelu paikkoina toimivat haastateltavien omat toimistot ja itse haastattelutilanteeseen varattu tila. Toimistoissa tapahtuneet haastattelut takasivat rauhallisen haastattelutilanteen. Haastattelut kestivät haastateltavasta henkilöstä riippuen noin 30 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Ennen haastattelun aloitusta kertosin vielä tutkimukseni tarkoituksen ja itse haastattelun etenemisen, sekä sen että haastattelut nauhoitetaan tutkimusta varten.

Haastatteluiden kulku sujui suunnitelmien mukaan. Haastattelutilanteissa keskustelut olivat vapautuneita, ja luontevia. Joidenkin haastateltavien kanssa keskustelut olivat haastavampia kuin toisten ja keskustelu aaltoili teemojen välillä. Keskustelun aaltoilusta johtuen jouduin palaamaan joidenkin teemojen osalta takaisinpäin haastattelun edetessä lisäkysymysten muodossa. Haastatteluiden toteuttamiselle haasteen aiheutti myös itse aihe ja sen sisältämä alais- taitojen ilmiö ja sen käsitteellistäminen konkreettiseen toimintaan.

Fenomenografinen haastattelutapa pyrkii vuorovaikutukseen haastateltavan ja tutkijan välillä. Oma virkapaikkani on Nuijamaan rajatarkastusasemalla, jossa olin palvellut lähes viiden vuoden ajan ennen tämän tutkimuksen toteuttamista. Tunsin henkilökohtaisesti haastattelemiani henkilöt, joka edesauttoi haastattelutilanteiden muodostumista. Tämä loi vuorovaikutteisen ja luonnollisen haastattelu ympäristön. Viimeisen kahden vuoden aikana en ole ollut palveluksessa kyseisessä työyksikössä, joka mahdollisti myös puolueettoman ja ulkopuolisen näkemyksen työyksikköön ja sen tarkasteluun osana tutkimusta.

7.3 Fenomenografinen aineiston analysointi

Fenomenografisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena saada selville miksi ihmiset ajattelevat tietyllä tavalla kyseessä olevasta ilmiöstä, vaan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan millaisia käsityksiä heillä on kyseessä olevasta ilmiöstä. Tavoitteena ei ole pyrkiä selittämään käsitysten taustalla olevia ilmiöitä vaan tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ajattelua, joka on niiden taustalla. Tutkijan on pystyttävä osoittamaan tutkittavien henkilöiden ajattelun taustalla

olevia sisäisiä yhteyksiä, joita varten hän muodostaa aineistosta merkitysluokkia eli merkityskategorioita.⁹⁰

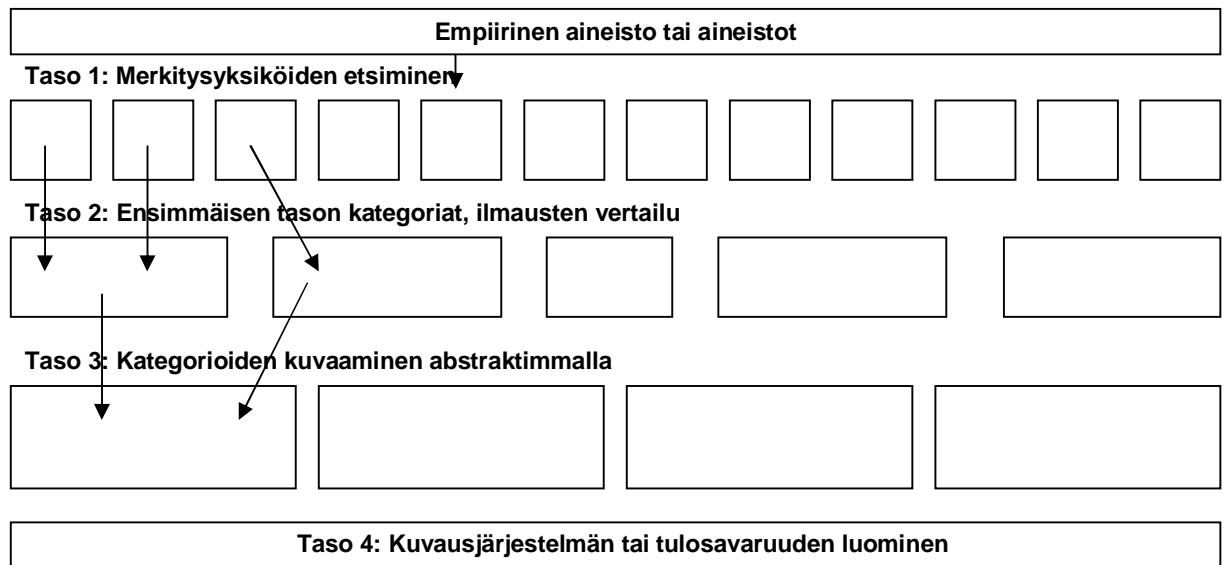
Aloittaessani haastatteluaineiston tulkinnan kävin aineiston läpi useaan kertaan ja pyrin muodostamaan haastatteluista kerätyn tiedon ympärille kokonaisuuden ja jakamaan tietoa tulkintayksiköihin. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston yhteen teemaan liittyvät keskustelut muodostavat kokonaisuuden jota kutsutaan tulkintayksiköksi. Samasta tulkintayksiköstä voi kuitenkin muodostua useita tulkintayksiköitä.⁹¹ Aineiston tulkinnassa pyrin liittämään haastatteluista saamani aineiston tutkimuksen teoriaan ja tutkimusongelmaan. Tällä tavalla pyrin rajaamaan aineistoa ja määrittämään tulkintayksiköille rajat joiden mukaisesti aineistoa tulkit-
sin.

Teemahaastattelun aineiston käsittely ja tulkinta vaativat merkityskategorioiden eli merkitysluokkien muodostamista. Tutkija määrää itse omalla ajattelullaan merkitysluokkien muodostumista. Merkitysluokat tekevät ymmärrettäviksi sisällöllisessä muodossa tutkimuskohteiden ilmaisuja ja luovat niille merkityksiä. Kategorioiden muodostaminen pohjautuu teoreettiseen ajatteluun. Tutkija pyrkii löytämään aineistostaan mahdollisimman paljon relevantteja merkitysluokkia kuvaamaan tutkimushenkilöiden käsityksiä. Kuitenkaan itse merkitysluokkaa tukevien ilmaisujen määrä ei ole oleellisin asia, koska laadullinen tutkimus perustuu pieneen määrään tutkimushenkilöitä. Tämä ei aina mahdollista merkitysluokkien edustavuuden määrittelyä. Usein myös marginaalisin ilmaisu paljastaa aineistosta oleellisen ulottuvuuden tutkitavassa asiassa. Sitä saattaa edustaa ainoastaan yksi henkilö, mutta sen kiinnostus perustuu sen tuottamaan laadulliseen sisältöön.⁹²

⁹⁰ Ahonen, S. 1994. s.126

⁹¹ Ahonen, S. 1994. s.143

⁹² Ahonen, S. 1994. s.143



Kuvio 8. Kuvauskategorioiden abstraktitasot.⁹³

7.4 Esimiesten käsityksiä esimies- ja alaistaidoista

Tässä tutkimuksen alaluvussa esitän tutkimukseni tulokset. Tutkimustuloksia tarkastelen kahdella tavalla, itse tutkimustulosten kautta, sekä tulosten yhteenvedon ja arvioinnin kautta. Tutkimustulokset on esitetty kuvauskategorioissa, jotka on jaettu ylemmän ja ensimmäisen tason kategorioihin. Ylemmän tason kategoriat muodostuvat empiirisestä aineistosta ja ensimmäisen tason kategoriat ilmiötä kuvaavista tutkimushenkilöiden käsityksistä ja niiden vertailtavuudesta toisiinsa. Kategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja tasavertaisia, sekä niiden väliset keskinäiset erot ovat sisällöllisiä.

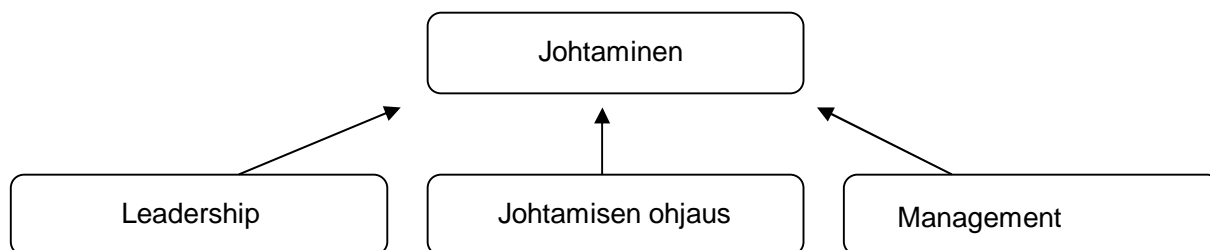
Tutkimuksen tulokset ja niiden väliset suhteet olen määritellyt, sekä sanallisesti että graafisessa muodossa. Yhteenvedon kautta pyrin muodostamaan tutkimustuloksista olettamuksen ja sen kautta suhteuttamaan esimiesten muodostamat käsitykset heidän omaan toimintaympäristöönsä ja kulttuuriseen taustaansa.

7.4.1 Esimiesten käsityksiä johtamisesta

Teemalla pyrin selvittämään millainen käsitys rajatarkastusaseman väliportaan esimiehillä on johtamisesta. Johtamisen ja siihen liittyvien esimiesten käsitysten tarkastelu on toteutettu päi-

⁹³ Huusko, M & Paloniemi, S. 2006, s.167

vittäisjohtamisen näkökulmasta. Esimiesten käsityksistä on muodostettu yksi ylemmän tason kategoria ja kolme alemman tason kategoriaa. Käsitykset graafisessa muodossa on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Esimiesten käsityksiä johtamisesta.

Esimiesten käsityksistä muodostin yhden ylemmän luokan kategorian ja kolme ensimmäisen tason kategoriaa. Ylemmän tason kategoriassa ”Johtaminen” johtaminen nähtiin onnistumisen kulmakivenä. Johtaminen päivittäistoiminnassa on käskemistä, ohjeistamista ja valvontaa, sekä palautteen antamista osana toimintaa. Johtamien nähtiin kokopäivän kestävässä prosessina, joka sisältää ihmisten ja asioiden johtamista (leadership ja management), sekä resurssien hallintana. Esimiesten käsityksissä nousivat esiin esimiehen oman aktiivisuuden, johtamisen hallinnan eri osa-alueiden ja johtamisen ohjauksen merkitys.

”Johtaminen on pääosin suoraa ihmisten johtamista.” (Henkilö 1)

”Johtaminen lyhyesti kuvattuna päivittäistoiminnassa: Se on käskemistä ja ohjeistamista ja tietysti valvomista ja palautteen antamista.” (Henkilö 1)

”Hyvä johtaminen koostuu molemmista asioista. Siinä johdetaan ihmisiä ja asioita.” (Henkilö 2)

Ensimmäisessä 1.tason kategoriassa ”leadersip eli ihmisten johtaminen” johtaminen nähdään käskemisenä, ohjeistamisena, valvomisena ja palautteen antamisena. Johtaminen on tämän ilmiön hallintaa ja muutoksiin reagointia. Ihmisten johtamisen merkityskategorian alle on

liitetty käsitykset, jotka koskevat suoranaista ihmisten johtamista pois lukien sähköpostin kautta johtaminen. Sähköpostijohtaminen käsitellään merkityskategoriassa management eli asioiden johtaminen perustuen kouluttajien käsityksiin ja sen liittämiseen asiajohtamisen ja asioiden johtamisen käsitteiden alle.

”Johtaminen rajatarkastusasemalla on ehkä enemmän nimenomaan tällaista ihmisten johtamista, ei niinkään asiajohtamista. Onhan se sitäkin. Tällainen rajatarkastusasema jossa jatkuva päivittäinen toiminta on asiakaspalvelutoimintaa ja riippuu ihan päivän luonteesta ja henkilöiden/matkustajien määrästä. Pitää olla nopea kyky reagoida siihen liikenteeseen ja sen muutoksiin.” (Henkilö 4).

”Rajatarkastusaseman toiminta on pääsääntöisesti ihmisten johtamista. Jos radiossa annetaan ylimalkainen käsky avata vaikka saapuvan henkilöliikennekeskuksen pikakoppi ei sinne kukaan mene. Johtaminen perustuu käskyihin ja niiden valvonnan toteuttamisen valvontaan.” (Henkilö 1)

Toisessa 1.tason kategoriassa ”Johtamisen ohjaus” johtaminen nähdään vastuualue ja roolijakoon perustuvana tehtäväkohtaisena toimintana joka sisältää, sekä ohjattua, että itseohjautuvaa toimintaa. Esimiehet käsittävät johtamisen ohjauksen olevan vahvasti päällikkö johtoista. Päällikkö nähtiin toiminnan mahdollistajana ja toimintaa tukevana tekijänä. Kuitenkin itseohjautuvuuden käsitettiin olevan merkittävä tekijä esimiehen päivittäisjohtamistoiminnassa tehtävien itsenäisyyden vuoksi.

”Johtaminen on aika pitkälle vastuualue johtamista. Jokainen pyörittää sitä omaa vastuu aluettaan aika pitkälle ja päällikkö sitten vastaa kaikesta. Ei kuitenkaan (päällikkö) ehdi kaikkea johtaa ja vastuu jakautuu. Aika pitkälle jokainen hoitaa oman toimialansa.(vastuu jakautuu toimialoittain.)” (Henkilö 3)

”Se riippuu ihan tehtävästä missä on. Jos on vuoropäällikkö tehtävässä niin sen pitää olla, ja on se varmaan ohjattuakin. Kyllä siellä pitää olla sillain ite ohjautuva, että tuota sitä mukaa miten se tilanne kehittyy ja liikenne muuttuu niin sitä kautta menee. Sit jos ajatellaan omassa vartioupseerin tehtävässä sitten tuota enemmän sellaista tiettyä tehtävää mitä tekee ja sen mukaan. Enemmän itsensä johtamista ja säännönmukaista tiettyjen tehtävien hoitoa. Tulee myös välillä hyvinkin yllättäviä ja päivittäisiä tehtäviä.” (Henkilö 4)

”Päällikön rooli johtamisessa on vahva. Päällikön kanssa voi keskustella ja tulla kehoitettua. Vuoropuhelu on molemmin puolelta ja vaatii itse ohjautuvuutta.” (Henkilö 1)

”Päälliköllä on sinänsä vahva rooli. Kyllä moni asia pitää päällikön kautta kysyä, tavallaan hakea sen vahvistuksen. Päällikkö on hallinnollinen esimies ja väliportaan esimiehet ilmentää johtamista konkreettisesti päivittäisessä toiminnassa.” (Henkilö 4)

Kolmannessa 1.tason kategoriassa ”management eli asioiden johtaminen” nähdään pääosin hallinnollisena toimenpiteenä. Asioiden johtamiseen liitettiin esimiesten käsityksissä vahvasti myös sähköpostijohtaminen ja sen suuri rooli työyksikön toiminnassa. Esimiehet käsittivät sähköpostijohtamisen asioiden johtamisen alle, vaikka se sisältää elementtejä niin johtamisen ohjauksesta kuin myös ihmisten johtamisesta.

”Päivittäisjohtaminen on kokopäivän kestävä prosessi. Se alkaa aamulla pisteiden miehittämisellä, johtamiset mitä tulee on sakotukset, käännytykset, mitenkin ne jaetaan (resurssien hallintaa).” (Henkilö 2).

”Sähköpostijohtamisella on liian vahva rooli. Kun ihmisiä on 150 henkeä toisissa niin niitä ihmisiä ei yksinkertaisesti voi naamatusten käydä ohjeistamassa kerralla siten, että se oikeasti onnistuu. Eli ainakin valtaosa mitä ite antaa tai tekee johtamisliikkeitä niin sähköpostin kautta ne pääosin menee.” (Henkilö 5)

” Itse voin tunnustaa että mulle on vähän tää sähköposti juttu huono asia. Mie en pidä päivän tärkeimpänä asiana lukea sitä vaan sitä että toiminta lähtee käyntiin. Monta kertaa törmää siihen että siellä on joku viesti ja tiedän että monessa paikassa sähköpostia pidetään työjärjestyksenä. Sähköpostista on tullut johtamisen väline, tavallaan niin ku kalenteri. Täällä sinne tulee sitä tietoa, mutta monta kertaa se menee koko porukalle.” (Henkilö 1)

Tulosten yhteenveto ja arviointi

Esimiehet näkivät rajatarkastusasemalla tapahtuvan johtamisen ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamisena. Käsityksissä tulivat esille työn ihmiskeskeisyys, vuorovaikutteisuus ja tiiviissä työyhteisössä toimiminen. Johtaminen nähtiin kollektiivisesti käskemisenä, ohjeistamisena, valvomisenä ja palautteen antamisena. Esimiehet näkivät johtamisessa keskeisenä tekijänä vuorovaikutteisuuden ja sosiaalisten taitojen tärkeyden, sekä yhdistivät sen vahvasti myös johtamisen alle. Vuorovaikutteista johtamista ja vuorovaikutustaitoja käsitellään tarkemmin esimiestaitojen alla.

Päivittäisjohtaminen on koko päivän kestävä prosessi joka sisältää resurssien hallintaa, niin henkilöstön kuin asiajohtamisen osalta. Rajatarkastusaseman toiminnan nähtiin toteutuvan omalla painollaan. Kuitenkin sen tehokkaan toiminnan katsottiin vaativan aktiivisia työnjohdollisia toimenpiteitä korostaen henkilöstöjohtamisen merkitystä päivittäisessä toiminnassa.

Johtamisen jakautuminen ihmisten ja asioiden johtamisen välillä nähtiin olevan vahvasti sidoksissa henkilöiden tehtäviin organisaatiossa. Johtaminen ja sen jakautuminen vastuualue johtamisen kautta käsiteltiin jakautuvan operatiivisessa toiminnassa kiinteästi toimiviin vuoropäällikköihin, jotka ovat päivittäisessä kontaktissa alaistensa kanssa ja hallintoa pyörittäviin vartioupseereihin, joiden johtaminen on pääsääntöisesti hallinnollista. Vuoropäälliköiden tehtävissä korostuu ihmistenjohtaminen, kun taas vartioupseereiden toiminta keskittyy asioiden ja resurssien johtamiseen, suunnittelutyön toteuttamiseen, sekä resurssien ja mahdollisuuksien luomiseen vuoropäälliköille.

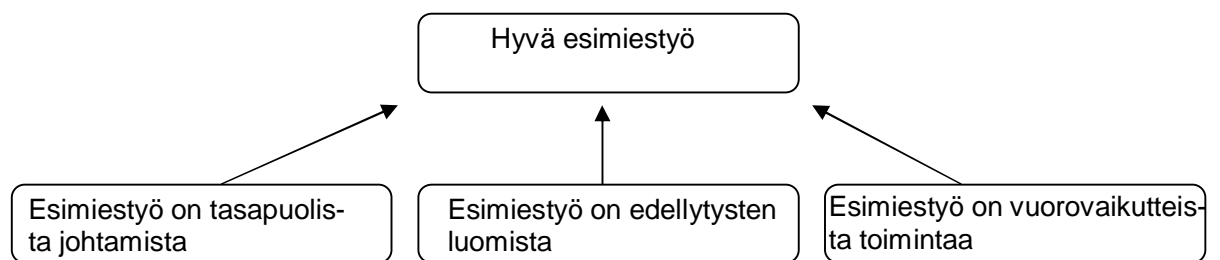
Johtamisen ohjaus on hierarkista ja noudattelee organisaation omia johtamisrakenteita. Päällikkö vastaa koko aseman toiminnasta ja toimii hallinnollisena esimiehenä ja toiminnan mahdollistajana. Vaikka asemalla tapahtuva toiminta on vahvasti asiantuntija organisaatiolle omi-

naista ja tehtävä ja toimiala jakoon perustuvaa itsenäistä toimintaa johtamisen ja toiminnan perusteet saadaan päälliköltä. Organisaation johtosuhteet noudattelevat sotilaallista esimies-alainen käskyvalta suhdetta.

Johtamisen painopiste on vahvasti ihmisten johtamisessa. Päivittäinen toiminta vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta niin asiakaspalvelun kuin työvuorojen sisällä tapahtuvan henkilöstöjohtamisen osalta. Jokainen esimies joutuu omassa tehtävässään johtamaan ihmisiä ja asioita, ainoastaan niiden painotus vaihtelee. Painotukset leadership ja management johtamisen osalta ovat tehtävisidonnaisia, vaikka niiden elementit ilmenevät jokaisella toimialalla jotka rajatarkastusasemalla ovat läsnä.

7.4.2 Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä

Teemalla pyrin selvittämään millaisia käsityksiä esimiehillä on esimiestyöstä. Esimiesten käsityksistä muodostin yhden ylemmän luokan kategorian ja kolme ensimmäisen tason kategorioita. Käsitykset graafisessa muodossa on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä.

Ylemmän tason kategoriassa "Hyvä esimiestyö" esimiesten käsityksissä nousivat esille ihmisten johtaminen, sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot, sekä asiajohtaminen. Esimiestyön ja esimiestaitojen käsitteiden yhteneväisyys näkyi esimiesten käsityksissä. Esimiestyö käsitetään vuorovaikutteisena johtamisena, tasapuolisena, ammattitaitoisena ja vuorovaikutteisena yhteistyönä alaisten kanssa, jotka ovat vahvasti sidoksissa henkilön omiin henkilökohtaisiin

esimiestaitoihin. Esimiestyön sisällön nähtiin rakentuvan johtamiskäytäntöjen kautta ja jakautuvan tehtäväperusteisen tehtäväjaon kautta.

”Esimiestyö on vuorovaikutteista, valvovaa ja pienellä isällisellä ohjauksella.”

(Henkilö 1)

Ensimmäisessä 1.tason kategoriassa ”Hyvä esimiestyö on tasapuolista johtamista” esimiestyö käsitettiin tasapuolisena, tarkoituksen mukaisena ja tilannesidonnaisuuden huomioivana toimintana. Hyvä esimiestyö ja hyvän esimiestyön menetelmien ilmeneminen koettiin esimiesten mukaan olevan vuorovaikutteista, alaisia aktivoivaa ja toimintaan sitouttavaa johtamista. Hyvän esimiehen on myös pystyttävä tekemään päätöksiä.

”Hyvä esimiestyö on tasapuolista ja ammattitaitoista. Hyvä esimiestyö tulee johtamiskäytäntöjen kautta. Esimiestyö rakentuu esimiestaitojen kautta. Vuorovaikutteinen, keskusteleva ja toisia huomioon ottava esimiestyö. Sosiaalisten taitojen kautta esimiestyö rakentuu.” (Henkilö 3)

”Hyvä esimiestyö on semmosta keskustelevaa, läsnä olevaa, eli jos on jotain asiaa kysyttävää, ottaa kantaa, tälläessä työssä pitää kuitenkin pystyä tekeen päätöksiä ja pysyä niissä päätöksissä mutta myös olla valmis keskustelemaan. Ja ainakin sellainen tasapuolisuus, ei ehdottoman tarkoituksen tasapuolista vaan se on sillein niinku järjen kanssa tasapuolista. Jaetaan niitä hommia, tehtäviä ja paikkoja parhaan mukaan.” (Henkilö 4)

Toisessa 1.tason kategoriassa ”Esimiestyö on edellytysten luomista” esimiestyö käsitettiin toimintaedellytysten luomiseksi. Resurssien hankkiminen ja toimintaohjeiden ja käytäntöjen määrittäminen käsitettiin edellytyksiä parantavina tekijöinä. Johtamiskäytännöt määrittävät vahvasti toiminta edellytysten syntymistä. Esimiehen toiminta koettiin resurssien hankkimisena, toimintaohjeiden määrittämisenä, sekä toimintaedellytysten mahdollistamisena.

”Päällikkö tukee esimiestyötä. Antaa lisää työaikaa, resursseja, tukee. Päivittäisjohtamisessa päällikkö on hallinnollinen vaikuttaja. ”Ei puutu päivittäisiin käsille tuleviin asioihin ja tilanteisiin vaan on taustalla ohjaavana. Luo mahdollisuuksia parhaansa mukaan jotta alempana oleva johto pystyy tilanteita hoitamaan.” (Henkilö 5)

”Jos mä lähden siitä mitä mä odotan mun omalta esimieheltä niin ainakin sellaisia selkeitä tehtävänantoja. Eli ulosanti on selkeätä ja että se tuo sen oman tahtonsa selkeästi esiin mitä hän haluaa että hänen alainen tekee. Ja että tarvittaessa osoittaa tukea oli se sitten henkilöstöresursseja tai mitä tahansa tietotaitoa jotta se on mahdollista toteuttaa se tehtävä. Selkeyttä ja tarvittaessa antaa tukea tehtäviin.” (Henkilö 5)

Kolmannessa 1.tason kategoriassa ”Esimiestyö on vuorovaikutteista toimintaa” esimiesten käsityksissä korostuivat vuorovaikutustatojen merkitys. Keskustelevan, vuorovaikutteisen ja henkilökohtaisen kontaktin luominen esimies-alaissuhteessa käsitettiin johtavan esimiestyön kannalta parhaisiin lopputuloksiin.

”Esimiestyö koostuu henkilöjohtamisesta, asiajohtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Itse tykkään keskusteleavasta tavasta, keskustella henkilön kanssa suoraan. Vuorovaikutteinen tyyli on paras. Vahva autoritäärinen johtaminen ei toimi.” (Henkilö 2)

”Tietysti kun on tällainen sotilaallinen organisaatio täällä on helppo johtaa. Täällä kun sitä sanotaan niin ei hirveästi vastaan laiteta. Totta kai toimitaan silleen käskyjen ja ohjeiden mukaan mut kyl mie niinku toivoisin saavan sellaista vuorovaikutteista, että myös ite saa palautetta mikä on mennyt hyvin ja mikä on mennyt huonosti. Pysin saamaan sitä palautetta, ei sellaista pelkkää menemistä ja tottelemista ihan siinä mielessä. Kyllä se hyvä alaistyö vaatis sellaisen vuorovaikutuksen myös sinne ylöspäin.” (Henkilö 4)

Tulosten yhteenveto ja arviointi

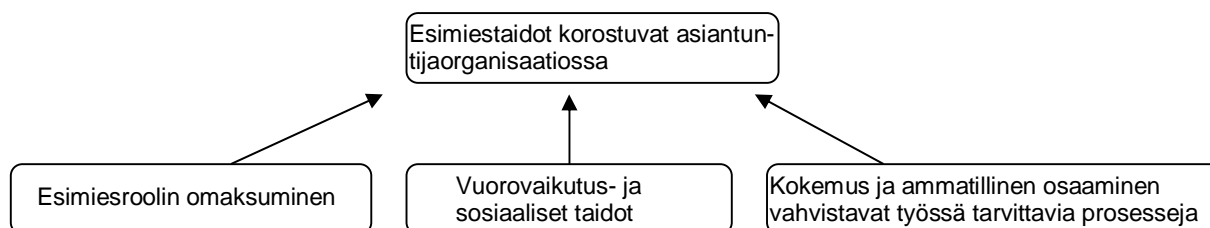
Esimiehet yhdistivät esimiestyön vahvasti johtamisen käsitteen alle ja näkivät esimiestyön johtamisen ilmenemisenä. Esimiehet käsittivät hyvän esimiestyön tasapuoliseksi, vuorovaikutteiseksi ja alaisia aktivoivaksi tavaksi johtaa. Tärkeimpänä osa-alueena esimiestyössä käsitettiin vuorovaikutteisuus ja sen ilmeneminen esimiehen ja alaisen välillä. Esimiesten sosiaaliset taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat esimiestyön toteutumisen kannalta tehokkaampia kuin vahva ja autoritäärinen johtamistyyli.

Esimiestyössä korostuvat hyvät johtamiskäytännöt. Alaisten motivointi, toiminnan suunnittelu niin henkilöstön, kuin resurssienkin osalta on osa esimiestyön toteutumista ja johtamiskäytäntöjen ilmentymistä. Esimiestyö mielletään monesti yksinomaan ihmisten johtamiseksi. Esimiestyö sisältää kuitenkin useita elementtejä, joista ihmisten johtaminen on vain yksi osa-alue. Nuijamaan rajatarkastusasema on asiantuntijaorganisaatio ja näiden elementtien toteutuminen näkyy sen toiminnassa ja siellä tehtävässä esimiestyössä. Esimiehet joutuvat päivittäin esimiestyöhönsä liittyen johtamaan alaisia, jotka omaavat erikoistaitoja ja erityistä ammattiosaamista alueilla joista esimiehillä saattaa olla vain perustietoja tai ei osaamista lainkaan. Hyvä esimiestyö ja sen käytänteet ovatkin siitä johtuen korostuneessa asemassa ja keskittyvät toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen esimiehen omien vahvuuksien kautta.

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat useasti henkilöitä joiden oma ammatillinen osaaminen kohdistuu muulle osa-alueelle kuin hänen alaisillaan. Vuorovaikutteisuus, esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö ja kommunikaatio ovat tästä johtuen merkittävässä roolissa. Alaiset eivät perustilanteessa odota esimiehen osaavan hänen oman tehtäväkenttäänsä kaikkia mahdollisia ulottuvuuksia, mutta kuitenkin odottavat esimieheltä tietyn-tasoista ammatitaitoa ja perehtyneisyyttä aiheeseen. Tästä johtuen asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuva esimiestyö on useasti kokonaisuuksien hallintaa ja mahdollisuuksien luomista alaisille. Esimiestyön tavoite on saada aikaan paras mahdollinen lopputulos henkilöstön ja resurssien yhteensovittamisella. Esimiestyö ja sen toteutuminen on myös sidoksissa itse organisaatioon ja siellä työskenteleviin henkilöihin. Ilman organisaation ja sen henkilöstön sitoutumista organisaation itselleen asettamiin tavoitteisiin ei ole myöskään esimiestyötä.

7.4.3 Esimiesten käsityksiä esimiestaidoista

Teemalla pyrin selvittämään millaisia käsityksiä esimiehillä on esimiestaidoista. Esimiesten käsityksistä muodostin yhden ylemmän luokan kategorian ja kolme ensimmäisen tason kategoriaa. Käsitykset graafisessa muodossa on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Esimiesten käsityksiä esimiestaidoista.

Ylemmän tason kategoriassa ”Esimiestaidot korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa” esimiehet käsittivät esimiestaidot toimintaa eteenpäin vievänä tekijänä, toimintana, joka rakentuu esimiesten henkilökohtaisten ominaisuuksien, sosiaalisten-, vuorovaikutus-, kognitiivisten sekä teknisten taitojen varaan. Esimiestaidot linkittyvät vahvasti esimiesten käsityksiin johtamisesta ja korostavat esimiesten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja. Esimiestaidot ovat esimiesten käsityksissä tapoja johtaa ja vaikuttaa tehtäviin ja niiden toteuttamiseen.

Ensimmäisessä 1.tason kategoriassa ”Esimiesroolin omaksuminen” esimiehet käsittivät esimiesroolin sisäistämisen toiminnan tarkoituksen mukaisen toteutumisen kannalta tärkeäksi. Esimiesroolin omaksumisessa esimiehet käsittivät tärkeäksi oman johtajaroolin ”ottamisen” ja sen sisäistämisen ja ymmärryksen siitä, että esimies joutuu johtamaan, tekemään päätöksiä ja myös valvomaan että ne toteutuvat.

”Mä näkisin, että kaikki meidän vuoropäälliköistä ei ole vielä sisäistänyt tätä esimiesrooliaan. Oletetaan, että asiat menee omalla painollaan ja sillä lailla kun on sovittu. Se on enemmänkin monella asioiden johtamista, ei haluta puut-

tua tavallaan niin kuin esimies puuttuu kun ruvetaan tekemään johtamisjuttuja. Mennään monen mukavuus alueelle ja osa ei ole siinä kehittynyt riittävästi. Esimiestyö on loppupelin aika yksinäistä työtä. Jos annat tiukkoja käskyjä, että kaverit joutuu ihan oikeasti töihin niin ei siitä kaikki saata tykätä. Ja silloin ollaan tavallaan yksin tässä.” (Henkilö 1)

”Eli se on selvä että ei osata suhtautua esimiehinä vaan ollaan enemmänkin työ-kaverina tai kaverina ja itse kolleganakin olo on välillä vaikeaa.” (Henkilö 1)

Toisessa 1.tason kategoriassa ”Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot” esimiehet käsittivät hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot osaksi hyvin toteutettua johtamista ja toiminnan ohjausta. Esimiehet käsittivät vuorovaikutteisen ja sosiaalisesti osallistuttavan johtamisen tehokkaaksi tavaksi johtaa ja sitouttaa alaisia. Vuorovaikutteinen johtaminen ja vuorovaikutteinen johtamistyyli koettiin myös lähtökohtaisesti parhaana tapana saada aikaan tuloksia. Esimiehet käsittivät vuorovaikutustaidot myös omaksi vahvuusalueekseen esimiestaitojen osalta.

”Se on aina vähän vaikee itteensä määritellä mut tuota kyl se varmaan tuolla vuorovaikutuspuolella ja sellaisessa on. Tullut pääsääntöisesti aika hyvin kaikkien kanssa toimeen ja sieltä se ehkä lähtee sitten” (Henkilö 4)

”Se voi olla vahvuus, mutta se voi olla myös heikkous että mulla on tapana aika sellaiset läheiset ja jopa kaveripohjaiset välit muodostaa mun johdettavien kanssa. Eli mä en oikein osaa pitää sellaista kuilua ja yrittää luoda sellaista auktoriteettiä minun ja mun johdettavien välille. Et se on joissain tapauksissa vahvuus eli ihmisten on helppo, helpompi lähestyä omaa johtajaansa mut sitten taas vastaavasti se voi myös kääntyä sillä vastaan. Että on liian läheiset välit se ei aina ole hyvä asia.” (Henkilö 5)

”Vuorovaikutteinen, keskusteleva ja toisia huomioon ottava esimiestyö. Sosiaalisten taitojen kautta esimiestyö rakentuu.” (Henkilö 3)

Kolmannessa 1.tason kategoriassa ”Kokemus ja ammatillinen osaaminen vahvistavat työssä tarvittavia prosesseja” esimiehet näkivät kokemuksen ja oman ammatitaidon kehittymisen esimiestaitoja edistävänä tekijänä. Esimiehet kokivat ammatillisen osaamisen merkityksen tärkeäksi osaksi esimiehenä toimimista ja oman tehtävän hallintaa. Ammatillisen osaamisen käsitettiin sisältävän johtamistaitoja, teknisiä ja kognitiivisia taitoja.

”Oman alan tekninen tietämys ja tuntemus vankistaa omia esimiestaitoja. Teknisten taitojen ja sosiaalisten taitojen ja oman henkilökohtaisen persoonan kautta tulee esille esimiestyön vahvuusalueet.” (Henkilö 2)

”Mä sanoisin näin, että vaikka itseä on vaikea arvioida, että pitkä kokemus kun on ollut täällä pitkään. Iän tuoma auktoriteetti ja kokemus. Kun on kokemusta tilannejohtaminen on sillä tasalla että se ei puuroudu vaan tulee heti valmita käskyjä ja ohjeita miten asia tehdään. Se vie monta kertaa sitten sitä asiaa eteenpäin, jos jäädään niinku miettimään eikä heti anneta sitä käskyä mitä tehdään. Niin silloin se homma ei etene ja osa porukkaa odottaa mitä johtaja tästä sanoo. Mä näkisin että mun vahvuus on se että pystyn heti sanomaan mitä tehdään ja tarvittaessa myös tekemään korjausliikkeitä jos se sitä vaatii.” (Henkilö 1)

”Esimiehellä pitäisi olla jonkin näköinen, edes perustiedot ja taidot siitä mitä alaiset tekee. Koska ainakin itsestä tuntuu että esimiestyö tuntuu epävarmalta jos ei ihan oikeasti tiedä käytännössä miten niitä hommia tavallaan siinä työnte-kijäportaassa tehdään. Mitä ja miten ne tekee niin ei ollut itellä sitä tietotaitoa siitä. Mut sitä mukaan kun pääse pakkaan mukaan mitä ne alaiset tekee ja mitä niiden pitäisi tehdä ja millaisia taitoja siinä vaaditaan niin se oma esimiesasemakin tuntuu varmemmalta ja samalla tuntuu varmemmalta johtaa niitä kavereita (oma arviointikyky ja kyky jäsentää niitä muita asioita yhteen parantuu).” (Henkilö 5)

Tulosten yhteenveto ja arviointi

Esimiestaidot korostuvat työskennellessä asiantuntijaorganisaatiossa. Esimiestaidot koostuvat esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista, sosiaalisista- ja vuorovaikutustaidoista sekä teknisistä ja kognitiivisista taidoista. Esimiestaidot ovat esimiehen työkaluja, joilla hän pyrkii pääsemään hänelle asetettuun tavoitteeseen ja parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

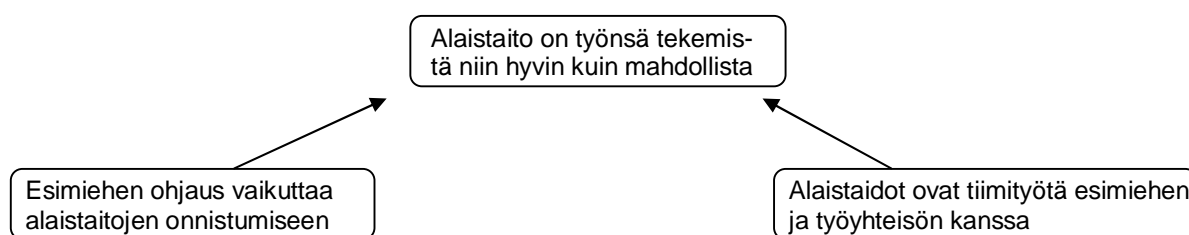
Esimiesten käsityksissä nousi esille vuorovaikutustaitojen vahva merkitys päivittäisjohtamisessa. Esimiehet käsittivät johtamisen ja sen vaikuttavuuden olevan tehokkaampaa ja toimivampaa hyvien vuorovaikutus- ja sosiaalisten taitojen kautta. Vuorovaikutteisen johtamistyylin, ammattitaitoisen ja oman roolinsa tuntevan johtajan käsitettiin olevan tehokasta toimintaa edesauttava tekijä.

Esimiehen ammatillinen osaaminen on myös osa esimiestaitojen toteutumista. Oman alan tekninen tietämys ja kokemus vankistavat esimiestaitoja ja liittyvät omassa tehtävässä tarvittavien prosessien hallintaan. Esimiehen on osattava oman alansa perustehtäviä, jotta hän voi vaatia niitä omilta alaisiltaan. Oli tehtävä kyseessä sitten hänen oman alansa erityisosamiseen liittyvää toimintaa tai ei.

Esimiestaitojen toteutumiseen liittyy myös esimiesroolin omaksuminen. Esimiehen on tunnistettava oma roolinsa johtajana, tehtävä päätöksiä olivat ne sitten kuinka epämiellyttäviä tahansa ja kannettava vastuu tekemistään päätöksistä.

7.4.4 Esimiesten käsityksiä alaistaidoista

Teemalla pyrin selvittämään millaisia käsityksiä esimiehillä on alaistaidoista. Esimiesten käsityksistä muodostin yhden ylemmän luokan kategorian ja kaksi ensimmäisen tason kategoriaa. Käsitykset graafisessa muodossa on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Esimiesten käsityksiä alaistaidoista

Ylemmän tason kategoriassa ”Alaistaito on työnsä tekemistä niin hyvin kuin mahdollista” esimiesten käsitykset olivat hyvin yhteneväisiä. Alaistaito käsitettiin työnsä tekemisenä niin hyvin kuin mahdollista, toimintana joka pyrkii kehittämään työyhteisöä ja toimimaan sen osana.

”Alaistaito on suhteellisen uusi termi, en ole sitä sillain ikinä oikein ajatellutkaan. Se on kaikkee, tekee tehtävänsä, hoitaa työnsä hyvin. On sitä vuorovaikutusta antaa palautetta, pyrkii kehittämään, toimii työyhteisössä, työkavereiden, esimiesten, kaikkien kanssa, elää ihmisiksi niin töissä ku muuallakin. alaistaidon perusmääritelmä on että tekee työnsä hyvin. Oletusarvon pitäis yleensäkin olla ihmisten hommissa se.” (Henkilö 4)

Ensimmäisessä 1.tason kategoriassa ”Esimiehen ohjaus vaikuttaa alaistaitojen onnistumiseen” esimiehet näkivät esimiehen vaikutuksen alaistaitojen onnistumiseen olevan henkilösidonnaista mutta toiminnalle tärkeää. Esimiehen ohjauksen käsitettiin olevan enemmän persoona kuin henkilösidonnaista perustuen henkilöiden erillaisiin henkilötaustoihin, sekä ammatilliseen osaamiseen.

”Totta kai se vaikutta siihen, että miten mä esitän asiani alaiselle, se vaikuttaa siihen miten se rupee sitä toteuttamaan. Eli joillekin niinku aiemmin sanoin niin sen pitää olla hyvinkin kontrolloitua ja antaa tarkat raamit niissä tehtävissä

ja joillekin taas riittää että kerrotaan mitä pitää tehdä ja ne hoitaa sen omalla tavallaan joka tapauksessa hyvin sen homman. Eli toiset vaatii sitä ohjaavuutta ja toiset ei.” (Henkilö 5)

Toisessa 1.tason kategoriassa ”Alaistaidot ovat tiimityötä esimiehen ja työyhteisön kanssa” esimiehet käsittivät alaistaitojen sisältävän oman tehtävän hoitamisen lisäksi yhteisöllisen ulottuvuuden. Alaistaitojen käsitettiin liittyvän esimiehen, vertaisien ja työtovereiden toimintaan organisation joka tasolla.

”Mun mielestä hyvä alainen ajattelee sen asian myös esimiehen näkökulmasta, eli meidänkin tapauksessa kaikki toiminta perustuu lakiin ja se ajattelee niinku sen kautta miten tässä kannattas menetellä ja mitä esimies tähän sanoo ratkaisuksi että mitä tehdään. Se tavallaan pureskelis sen valmiiksi ja sit se tulee ja esittää että tämän juttu, että tehdäänkö näin. Sitten se toteutetaan. Alaisen tulisi ymmärtää, että tässä kuitenkin tehdään porukassa tätä. Eettä voi olla aloitteellinen ja aktiivinen, että kaikkea ei tarte esimiehen käskää ja vahtia vaan voi tehdä sellaista tiimi työtä kuitenkin.” (Henkilö 1)

”Vuoropäällikkö ei onnistu työssään jos hänellä ei ole päällikön luottamusta ja päällikkö ei onnistu työssään jos hänellä ei ole vuoropäällikköjen luottamusta. Päivittäisessä kanssa käymisessä tietoja vaihdetaan, sanotaan mitä on menossa ja minkälaisia juttuja. Ja joskus lyhyellä keskustelulla joudun tekemään ratkasun(päällikkö seisoo viime kädessä sen takana) ja päällikkö tietää mitä on tuolossa.” (Henkilö 1)

”Alaisena oleminen toiselle vertaiselle vuoron aikana niin tärkeintä siinä on, olen kokemut sen sellain että kaveri saa tehdä ne päätökset muttta jos tarvii siinä tukea niin se sitten kysyy. Nuoremmalle esimiehelle on kuitenkin erityisen tärkeää tehdä sitä johtamistyötä, että toinen ei ole koko ajan vieressä sanomassa että tee niin, tee näin koska vain johtamalla voi oppia hyväksi johtajaksi.” (Henkilö 1)

”Oman alansa asiantuntija kaverit tukevat kyllä työkavereita molempiin suuntiin, niin esimiehiä kuin omia työkavereita. Esimiehenä ei voi halita kaikkia juttuja eikä tarvitse joten on hyvä että on omat erityisalan miehet tukena.” (Henkilö 2)

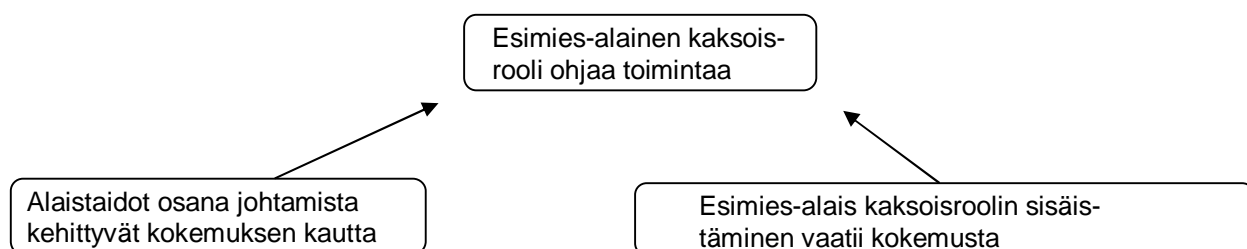
Tulosten yhteenveto ja arviointi

Esimiesten käsitykset alaistaidoista olivat yhteneviä. Alaistaidot käsitettiin työnsä tekemisenä niin hyvin kuin mahdollista sisältäen kuitenkin yhteisöllisiä elementtejä. Alaistaidot ovat johtamisen tutkimuksen kentässä suhteellisen nuori ilmiö mikä näkyi myös esimiesten käsityksissä. Esimiesten näkemykset alaistaitojen käsitteestä ja sen ilmenemisestä olivat yhtenäisiä, mutta niissä kuitenkin oli havaittavissa hahmoittamisen vaikeuksia liittyen niiden sitomiseen käytännön toimintaan.

Alaistaidot käsitettiin niin yksilön itseensä kohdistavana toimintana kuin myös toimintana joka koskee ja edesauttaa koko työyhteisöä. Alaistaitojen käsitettiin liittyvän esimiehen, vertaisien ja työtovereiden toimintaan organisation joka tasolla samalla painotuksella kuin oman työpanoksen ja oman tehtävän hoitamiseen. Alaistaitojen määritelmä omien tehtävien hoitamisesta mahdollisimman hyvin ja tunnollisesti koettiin tärkeänä ja kaiken toiminnan lähtökohtana, ulottuen toimintaan alaistaitojen käsitteen ulkopuolelle.

7.4.5 Esimiesten käsityksiä alaistaidoista osana johtamista

Teemalla pyrin selvittämään millaisia käsityksiä esimiehillä on alaistaidoista osana johtamista. Esimiesten käsityksistä muodostin yhden ylemmän luokan kategorian ja kaksi ensimmäisen tason kategoriaa. Käsitykset graafisessa muodossa on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Esimiesten käsityksiä alaistaidoista osana johtamista.

Ylemmän tason kategoriassa ”Esimies-alainen kaksoisrooli ohjaa toimintaa” esimiesten käsitysten mukaan väliportaan esimiehet joutuvat kamppailemaan oman esimiesroolinsa kanssa. Esimies-alainen kaksois-rooli ja sen sisäistäminen on oman johtamistoiminnan kannalta sisäistettävä mahdollisimman hyvin tasapuolisen johtamisen ja tuloksellisen toiminnan saavuttamiseksi. Esimiehet korostavat näkemyksissään oman roolin ja aseman sisäistämisen tärkeyttä ja kokemuksen merkitystä omaan toimintaan.

”Mä näkisin, että kaikki meidän vuoropäälliköistä ei ole vielä sisäistänyt tätä esimiesrooliaan. Oletetaan että asiat menee omalla painollaan ja sillä lailla kun on sovittu. Se on enemmänkin monella asioiden johtamista, ei haluta puuttua tavallaan niin kuin esimies puuttuu kun ruvetaan tekemään johtamisjuttuja. Menään monen mukavuus alueelle ja osa ei ole siinä kehittynyt riittävästi. Esimiestyö on loppupelin aika yksinäistä työtä. Jos annat tiukkoja käskyjä, että kaverit joutuu ihan oikeasti töihin niin ei siitä kaikki saata tykätä. Ja silloin ollaan tavallaan yksin tässä.” (Henkilö 1)

”Pääsääntöisesti (esimies-alaisroolin vaihto) niin toimii kyllä mun mielestä aika hyvin. On siinä varmaan sellaisia yksittäistapauksia ja muita niinku on että se ei välttämättä toimi, unohtuu se esimiehen rooli. Sitä on helpompi olla kavereita sen alaisen kanssa. Pääsääntöisesti toimii hyvin.” (Henkilö 2)

”Kaksoisroolista vois sanoa sen verran, että nimenomaan siinä se esimiehen. Tommonen kun on normaalissa perushommassa, samassa työssä mitä täällä te-

kee muut alaiset. Siitä se siirtyminen kun siirtyy esimieheks niin se on kyl semmonen paikka, että siinä ei välttämättä ole hirveen helppo siitä porukasta nousta yhtääkiä esimieheks. Ja se vaatii kyllä enemmän tai vähemmän itelle tajuta se roolinsa. Vaikka ite ajattelis, että on nyt se samanlainen kaveri kun aina ennenkin mut on vaan esimies. Mut se oma rooli siellä alaisten silmissä muuttuu välittömästi kun muuttuu se asema. Enemmän tai vähemmän tietenkin riippuu henkilöstä millä tavalla, mut ei se oo enää se sama kaveri ja yks porukasta vaan se on myös sitten esimies. Ja se pitää tajuta ite siinä siirtyessä ja pystyä siirtymään esimieheks.” (Henkilö 4)

Ensimmäisessä 1.tason kategoriassa ”Alaistaidot osana johtamista kehittyvät kokemuksen kautta” esimiehet käsittivät kokemuksen olevan merkittävin tekijä alaistaitojen omaksumiseen. Johtajana ja esimiesasemassa toimimisen koettiin parantavan omia esimiestaitoja ja antavan näkemystä toimia alaisena.

”Ei ole mitään ongelmaa. Sitten kun toimii esimiehenä tietää miten alaisena pitää toimia, se on hyvin helppoa. Silloin kun pitäisi tukea sen hetkistä esimiestä sä tiedät ne kipupisteet taikka ongelmakohdat miten missäkin pitää toimia. On tietysti paikkoja mitä ei aina niin mielellään haluta mut itellä ei ole mitään vaikeuksia. Kun ei joka päivä tee perustyötä niin siihen ei sillain puudu niin pystyy paremmin keskittymään itse työhön.” (Henkilö 2)

Toisessa 1.tason kategoriassa ”Esimies-alais kaksoisroolin sisäistäminen vaatii kokemusta” esimiehet näkivät esimies-alainen kaksois-roolin sisäistämisen vaativan kokemusta ja kykyä irroittautua tehtävien välillä roolista toiseen.

”Kaksoisroolin sisäistäminen vaatii sen, että on ollut pidemmän aikaa töissä ja on jo jonkun verran kokemusta esimiehenä toimimisessa. Verrataan vaikka juuri vuoropäällikön hommat aloittanutta kaveria kokeneempaan kaveriin. Se itse siirtyminen esimiehen rooliin ja takaisin alaisen rooliin saattaa olla vähän mutkallisempi . ”Se itse kokonaisuuden hallitseminen ajatusmaailmallisesti, että

tietää minkä takia me tehdään täällä tätä työtä, se tulee sitä kautta että ymmärtää sen.” (Henkilö 1)

Tulosten yhteenveto ja arviointi

Esimiesrooli ja sen omaksuminen on esimiestoiminnan kannalta merkittävä. Esimiehen pitää sisäistää oma asemansa johtajana ja olla kykenevä tekemään päätöksiä oma aikaisempi työhistoria unohtaen. Väliportaan esimiehenä toimiessa esimiesasemaan nousee useasti henkilöitä, jotka ovat olleet saman työyksikön sisällä alaisen roolissa ja muodostaneet eritasoisia siteitä siellä työskenteleviin henkilöihin. Entiset kollegat ja työkaverit muuttuvat esimiesasemaan siirtymisen myötä alaisiksi, joten esimiehen on kyettävä siirtymään oman asemansa mukaiseen rooliin. Roolin vaihdoksesta syntyvät tilanteet saattavat olla aluksi hämmentäviä ja niistä selviäminen vaatii esimieheltä omien henkilökohtaisten ominaisuuksien, sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen hyödyntämistä.

Entisille kolleegoille ja vertaisille esimiehenä oleminen voi olla aluksi vaikeaa ja siirtymä alaisen roolista esimieheksi voi olla pitkä ja aikaa vaativa prosessi. Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja sen myötä keskinäisen luottamuksen syntyminen on työyksikön toiminnan mahdollistava elementti. Esimiehen rooliin siirtyminen ja sen sisäistäminen vaatii esimieheltä kykyä mukautua uuteen asemaansa ja siirtyä ajattelumaailmassaan ensisijaisesti asiantuntijan ja alaisen roolista esimiehen rooliin. Asiantuntijaorganisaatiossa on useasti vaarana, että esimiehen tehtävien hoitoon ei ole varattu tarpeeksi aikaa vaan sitä hoidetaan muiden asiantuntija-tehtävien ohella ja se vaikeuttaa täten esimiehen roolin sisäistämistä. Esimiehen roolin muutoksen sisäistämiseen ja esimiehen uuden roolin sisäistämiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja uuden esimiehen kanssa tulisi selvittää mitä häneltä esimiehenä ja esimiestyöltä odotetaan.

Esimiestyötä ja johtamista korostetaan organisaatioiden toiminnassa. Usein esimiestyö ja siihen liitettävät alaistaidot jäävät vähälle huomiolle. Alaistaitojen osa ja sen ilmenemien korostuu varsinkin esimiehillä jotka toimivat väliportaan esimiestehtävissä. Esimies-alaisroolit ja niiden mahdolliset rooliristiriidat tulisi huomioida esimiehille järjestettävissä koulutuksissa ja järjestää uusille esimiehille tukea esimiestehtävän aloitukseen ja oman esimiesroolin sisäistämiseen. Toiminnan tehokkuuden ja tarkoituksen mukaisen toteuttamisen kannalta tähän olisi kiinnitettävä huomiota.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu kahteen ulottuvuuteen, aitouteen ja relevanssiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tarkasteltava aineiston ja johtopäätösten yhteyttä. Tutkimuksen aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia (aitous) ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (relevanssi). Tutkimustulosten aitous ja relevanssi, sekä niiden teoreettisen yleisyyden taso välittyvät lukijalle raportista. Tutkimuksen kulku on selvitettävä lukijalle niin, että hänen ei tarvitse epäillä käsiteltävän aineiston aitoutta ja johtopäätösten ylitulkintaa. Tutkijan tulee pitäytyä tutkimuksessaan määritellyissä tutkimuskysymyksissä ja teoreettisissa lähtökohdissa.⁹⁴ Tutkimusprosessin luotettavuuden tarkastelussa lukijan tehtäväksi jää arvioida aineiston ja sen tulkinnan aitoutta ja relevanssia⁹⁵.

Tutkimukseni kulkua ohjasivat tutkimus kysymykset. Tavoitteenani oli löytää erilaisia merkityksiä esimiesten käsityksistä koskien esimies- ja alaistyötä osana johtamista. Tutkimuksen aikana pyrin etäännyttämään itseni aiheesta ja jättämään omat ennakko-oletukseni ja aikaisemman sidonnaisuuteni tutkimuskohteeseen taustalle analyysiä tehdessäni. Aloin lähestymään ja jaottelemaan aineistoa aineistolähtöisesti ja pyrin aineistoa käsitellessäni siihen, että tutkimuskysymykseni ohjasivat tulkintojani aineistoa kohtaan. Laadullinen tutkimus on uskollinen aineistolle⁹⁶.

8.1 Aineiston hankintaprosessin luotettavuus

Tutkimushenkilöiden osallistuminen esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen näkyi vaihtelevasti heidän käsityksissään. Kohdehenkilöiden persoonallisuus ja henkilökohtainen kokemusmaailma näkyivät heidän käsityksissään, kuitenkin tuoden esille samankaltaisia havaintoja ja heidän käsityksissään. Käsityksien muotoutumiseen vaikutti varmasti myös heidän koulutustaustansa samankaltaisuus, sekä käydyn esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen koulutuspaketin samankaltaisuus kaikkien vastaajien keskuudessa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökumasta edellä mainittu asia ainoastaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulosten

⁹⁴ Ahonen, S. 1994, s.152, 154

⁹⁵ Ahonen, S. 1994, s.131

⁹⁶ Huusko, M & Paloniemi, S. 2006, s.169

samankaltaisuutta edesauttaa myös tutkimusjoukon pieni koko, joka mahdollisesti aiheutti sen, ettei käsitelystä aiheesta noussut esille paljon toisistaan eroavia käsityksiä. Tässä tutkimuksessa esiintyvä käsityksien joukko kuvaa heidän omassa työympäristössään syntyneitä käsityksiä.

Haastateltavien vastaukset ovat sidoksissa heidän omaan persoonaansa, työtehtäväänsä ja asemaan työyksikössä. Tämä saattaa joskus aiheuttaa haastateltavien vastauksien muokkauksen tilanteeseen sopiviksi, mikä heikentää haastattelun luotettavuutta. Sosiaalisesti suotavat vastaukset saattavat vääristää henkilön vastauksia ja jättää asioita käsittelemättä, johtuen henkilön henkilökohtaisista motiiveista ja halusta esiintyä muunlaisena henkilönä tai esimiehenä mitä he itse asiassa todellisuudessa ovat. Haastattelun luotettavuutta saattaa siis heikentää haastateltavan taipumus esittää sosiaalisesti suotavia vastauksia perustuen hänen haluunsa esiintyä esimerkiksi hyvänä esimiehenä ja johtajana.⁹⁷

8.2 Aineiston luotettavuus

Tutkimusaineiston aitous riippuu tutkijan ja tutkittavien intersubjektiiivisistä yhteisymmärryksistä ja siitä, että aineisto koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Tutkijan on osoitettava, että haastateltavat ovat ilmaisseet käsityksensä juuri niin kuin he sen itse näkevät, ilmaisseet mitä he todella ajattelevat, eivätkä ole noudatelleet otaksumiaan siitä mitä he oletavat tutkijan heidän haluavan sanovan. Aineiston tulkinnan tueksi on liitettävä riittävästi liitetoituja otteita haastateluista.⁹⁸

Tutkijan perehtyneisyys tutkittavaan ilmiöön tai aiheeseen määrittää tutkimuksen aineiston relevanssia. Tutkijan oma kyky viedä eteenpäin haastattelua ja syventää kysymyksiä haastattelun edetessä vaikuttaa siihen, missä määrin haastateltavan ajattelu ja ilmaisu itse asiasta havaitaan.⁹⁹

Haastattelu on aineiston keruu menetelmänä vaativa. Se vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Itse havaitsin oman kokemattomuuteni haastattelijana aineiston hankinnassa ja aiheen syvällisyydessä. Aineiston osalta en päässyt niin syvälle kuin olin olettanut ja itse halunnut.

⁹⁷ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, s.193

⁹⁸ Ahonen, S. 1994. s.152

⁹⁹ Ahonen, S. 1994. s.152

8.3 Johtopäätösten luotettavuus

Fenomenografisen tutkimuksen johtopäätökset esitetään kategorioina, joiksi aineisto löydettyjen merkitysten perusteella luokitellaan. Merkityskategoriat ovat valideja, jos ne ovat aitoja ja vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja toiseksi relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. Tutkija ei saa ylitulkita aineistoaan eikä innostua löytämään siitä merkityksiä, jotka eivät kuulu tutkittavan ongelman ja sen taustana olevien teoreettisten lähtökohtien piiriin.¹⁰⁰

Merkityskategoriat ovat valideja jos ne ovat aitoja, eli vastaavat tutkimushenkilöiden tarkoittamia merkityksiä. Lisäksi merkityskategorioiden tulee olla relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. Tutkimuksen validiuden osoittaminen tapahtuu haastatteluiden litteroinnin kautta. Tekstiin liitettävistä lainauksista tulee käydä ilmi, että tutkimuksessa osallisena olevien henkilöiden käsityksissä oli riittävästi perusteita tutkimuksessa esitettyihin merkityskategorioihin.¹⁰¹ Liittyen kategorioiden relevanssiin eli kategorioiden teoreettiseen merkitykseen tutkijan pitää vakuuttaa lukija, että kykenee sitomaan ja selittämään kategoriat johdonmukaisesti ja kytkeään ne omiin tutkimusongelmiinsa ja teoriakäsitteistöönsä.¹⁰²

8.4 Tutkimusmenetelmän arviointia

Fenomenografinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä yksilöiden näkemysten kautta sidoittuina erillaisiin yhteisöihin. Se tavoittelee laadullista, henkilöiden ilmaisuista tulkittua tietoa käsityksistä. Fenomenografisen tutkimuksen tutkimushenkilöiden määrä on pieni ja se ei tavoittele tilastollista yleistettävyyttä. Tutkimus tavoittelee tulosten yleisyyttä eli käsityksien käsittelyä teoreettisella tasolla.¹⁰³

Tutkimusta tehdessäni pyrin kehittämään omaa osaamistani keskittyen teoreettiselle tasolle, syventämään omia tietojani ja kehittämään omaa ammattitaitoani tutkimuksen tekemisen kautta. Tutkimuksen tekeminen nähdään oppimisen välineenä ja itsensä kehittämisenä. Omasa roolissani tutkijana koin tutkimuksen tekemisen tätä tukevana.

¹⁰⁰ Ahonen, S. 1994. s.152

¹⁰¹ Ahonen, S. 1994. s.154

¹⁰² Ahonen, S. 1994. s.155

¹⁰³ Ahonen, S. 1994. s.154

Oma roolini tutkijana liittyen omaan tutkimusaiheeseeni oli läheinen. Olen työskennellyt tutkimuskohteena olevassa työyksikössä viiden vuoden ajan, joten itse Nuijamaan rajatarkastusasema työyksikkönä oli minulle tuttu. Viimeisen kahden vuoden aikana en ole ollut työyksikössäni töntekijän roolissa liittyen muihin työtehtäviini, joten liian läheinen suhde tutkimuskohteeseen ei ollut ongelmana tutkimusta tehdessäni. Omat kokemukseni ja näkemykseni eivät vaikuttaneet vahvasti tutkimuksen kulkuun, mutta olivat omasta historiastani johtuen kuitenkin läsnä tutkimuksen eri vaiheissa. Aineiston valinta ja tulkinta ja niiden analysointi olivat kaikista eniten vaikutuksille alttiita tutkimusprosessin kuluessa.

Tutkimuksen käsitteistä muodostetut kategoriat ovat tutkijan päätettävissä ja tutkijan muodostamia kokonaisuuksia.¹⁰⁴ Kategoriat ja käsitteet ovat myös samalla alttiita muokkautumaan tutkijan omien käsitysten mukaisiksi. Kategoriat ja niiden rajaukset olivatkin tärkeässä roolissa niitä muodostaessani, jotta ne kuvaisivat tutkimushenkilöiden käsityksiä omien käsityksieni sijaan. Liian vahva ja läheinen suhde tutkimuskohteeseen on tutkijan osalta myös vaarana muodostaa ylitulkintoja itse tutkimuksen johtopäätöksissä.¹⁰⁵

Tutkimuksessa esitetyt käsitykset ovat tutkimushenkilöiden haastattelutilanteessa esittämiä käsityksiä. Henkilöiden käsitykset muuttuvat ajan ja kokemuksen kautta ja usein ne heijastelevat henkilön sen hetkistä maailmankuvaa. Käsitykset ovat henkilökohtaisia ja henkilöstä riippuvaisia ja niiden vaihtelu ja eroavaisuus henkilöiden välillä on mahdollisesti suuri. Käsityksiä tulkittaessa tärkeintä on löytää oleellisen ja epäoleellisen käsityksen ero ja löytää käsityksien joukosta oleellisin ja kehittynein käsitys.

¹⁰⁴ Huusko, M & Paloniemi, S. 2006, s.169-170

¹⁰⁵ Ahonen, S. 1994. s.154

9 DISKUSSIO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rajanylityspaikan esimiesten esimies- ja alaistaitoja osana päivittäisjohtamista. Pyrin tähän tavoitteeseen selvittämällä millaisia käsityksiä esimiehillä on johtamisesta, esimiestyöstä, esimiestaidoista, alaistaidoista, sekä alaistaidoista osana johtamista. Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa 7. Käsittelen tässä luvussa mielestäni keskeisiä asioita ja pohdin niitä kokonaisvaltaisesti tutkimukseen liittyen.

Rajanylityspaikan esimiesten käsitykset esimies- ja alaistaidoista olivat henkilöstä riippuen vaihtelevia. Esimiesten käsitykset nojautuivat heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa ja ne heijastelivat organisaation tavoitteiden mukaisia päämääriä. Esimiesten käsitykset olivat henkilöiden koulutustaustasta riippumatta yhteneviä. Esimiehet näkivät päivittäistoiminnan johtamisen tavoitteellisena vaikuttamisena, joka koostuu ihmistenjohtamisesta, asioidenjohtamisesta, sekä resurssien hallinnasta. Esimiesten käsityksiin ja näkemyksiin on vaikuttanut heidän vahva kokemuksensa oman alansa tehtävissä ja henkilöpohjaisessa johtamisessa.

Esimiehet näkivät esimiestyön ja johtamisen vahvasti toisiinsa linkittyvinä käsitteinä. Johtaminen ja esimiestyö käsitettiin käskemisenä ja ohjeistamisena, sekä toiminnan valvomisenä ja ohjaamisena. Esimiehet liittivät esimiestyöhön vahvasti myös vuorovaikutteisen elementin, joka ilmeni vuorovaikutteisena toimintana esimiehen ja alaisen välillä sisältäen palautteen antamisen ja toiminnan ohjauksen elementtejä. Esimiestyö on reagointia yllättäviin tapahtumiin ja toiminnan muutoksiin. Esimiestyö on toimintaa ihmisten kanssa, kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista työyhteisössä. Se on johtajuuden osa-alue ja toimintaa, joka auttaa työyksikköä pääsemään sille asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin.

Johtajuus on organisaation tehokkuutta määrittävä tekijä. Johtaja ei kuitenkaan ole johto. Organisaatioissa johtajuus on jaettu usealle eri tasolle, jossa keskijohto/väliportaan esimiehet ovat johdon tahdon toteuttajia ja henkilöitä, jotka sitouttavat omat alaisensa organisaation yhteiseen tavoitteeseen. Yhteisen johtamislinjan tulee olla havaittavissa organisaation jokaisen johtajan toiminnassa. Rajatarkastusaseman päivittäisjohtamisessa esimiehet käsittivät ihmisten johtamisen tärkeimpänä johtamisen ilmentymänä. Ihmisten johtaminen ja siinä onnistuminen on johtamisen ja sen tavoitellisuuden osalta edellytys tehokkaalle toiminnalle.

Esimiestaidot ovat tapa jolla esimies toteuttaa hänelle annettua tehtävää. Esimiesasemassa toimivan henkilön tehtäväkenttä on laaja, jonka myötä esimiehen tulee hallita niin ihmisten kuin asioidenkin johtamista. Asiantuntijaorganisaatio on haastava paikka työskennellä ja se vaatii esimieheltä erityistä ammattitaitoa. Asiantuntijaorganisaatiossa alaiset odottavat esimieheltään kykyä johtaa, tehdä päätöksiä ja ammatillista osaamista. Haasteellisimpana esimiehet kokivat asiantuntijaorganisaatiossa ihmisten johtamisen. Esimieheltä odotetaan tasa-puolisuutta, aktiivisuutta, oikeudenmukaista ja ammatillista otetta. Esimiehen on kyettävä ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti vaihtuviin tilanteisiin ja varmistamaan sille asetetun tehtävän toteutuminen organisaation asettamalla tavalla.

Esimiehet kuvasivat omia johtamis- ja esimiestaitojaan vahvasti vuorovaikutustaitoihin ja kokemukseen perustuvana toimintana. Vuorovaikutteisella johtamisella, alaisia aktivoivalla, sekä toimintaan sitovalla tavalla esimiehet käsittivät olevan parhaat mahdollisuudet esimiestyössä onnistumiselle. Vahvalla autoritäärisellä johtamisella ei koettu olevan onnistumisen edellytyksiä samassa muodossa asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaan johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen kuin vuorovaikutteisella johtamistyyllillä.

Alaistaidot (organizational citizenship) ovat 2000-luvulla johtamistaitojen vastapainoksi nostettu käsite. Alaistaidot on johtamisen näkökulmasta muodostettu termi, joka tarkastelee alaisena olemisen taitoa ja kykyä olla johdettavana. Alaistaidot voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta yksinkertaisuudessaan alaistaito on työnsä tekemistä mahdollisimman hyvin, työyhteisön toiminnan edistämistä, sekä kehittämistä. Alaistaidot ovat työyhteisöön sidottua vastuulista vaikuttamista, vaikka ne pääsääntöisesti koetaan esimiehen ja alaisen väliseksi ilmi-öksi, ne ovat osa yksikön sisäistä toimintaa. Esimiehet näkivät alaistaidot esimiestaitojen vastinparina ja alaisen esimiehen roolin vastaparina. Esimiehillä oli selkeitä käsityksiä miten alaistaitoja tulisi toteuttaa ja näkemyksiä mitä hyvät alaistaidot pitävät sisällään. Esimiehet näkivät alaistaidot vahvasti omaan toimintaansa linkittyvänä ja käsittivät hyvän alaistaidon työyhteisöä ja työtovereita tukevana. Hyvä alainen näkee asiat myös esimiehen näkökulmasta.

Esimiehet kuvasivat käsityksillään esimiehen ja alaisen rooleja, väliportaan esimiesten omaan tehtävään liittyviä rooliristiriitoja ja niiden ilmenemistä rajatarkastusaseman toiminnassa. Esimiehet nähtiin keskeisinä toiminnan ohjaajina, jotka väliportaan esimiesasemassa joutuvat muuttamaan roolejaan alaisen ja esimiehen välillä tilanneriippuvaisesti. Esimiehet käsittivät esimiehen kaksoisroolin hallitsemisen olevan sidoksissa esimiehen ajatusmaailmaan ja oman esimiesroolin sisäistämiseen. Kokemusta ja sen vaikutusta roolisidonnaisuuteen ja niiden

muokkaamiseen oman työtehtävän osalta esimiehet kokivat kokemuksen olevan tärkein ja rooliristiriitoja ehkäisevä tekijä.

Esimiehet korostivat omissa käsityksissään oman suhtautumisen merkitystä ja esimerkiksi johtamista. Toiminnan ohjaavuudella ja palautteen huomioimisella omassa toiminnassa kaksisuuntaisesti nähtiin olevan toimintaa edesauttava merkitys.

Esimiehillä oli tutkimaani aiheeseen liittyen selkeitä käsityksiä, jotka noudattivat nykyaikaista ajattelua joka liitetään johtamisen tutkimukseen. Esimiesten mielipiteistä ja käsityksistä kuvasuivat päivittäisjohtamisen painotukset ja niiden keskittyminen vuorovaikutteiseen ihmisten johtamiseen. Esimiestyö ja johtamisen toimintamallit ja niihin liittyvät käsitykset erottuivat laadullisesti käsitteinä verrattaessa niitä alustaitoihin ja esimies-alainen rooliristiriitaan liittyen esimiehen ja hänen omien alustaitojensa käyttöön.

Tutkimuksen lopuksi

Rajavartiolaitoksessa on tehty Maanpuolustuskorkeakoulun alaisuudessa paljon johtamisen alan tutkimusta. Johtamisen tutkimus on keskittynyt kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kentälle painottuen operatiivisen ja taktisen alan johtamisen tutkimiseen. Johtamisen tutkimusta liittyen esimies- ja alustaitojen tutkimiseen rajatarkastusaseman päivittäistoiminnassa ei ole aikaisemmin tässä muodossa tehty.

Johtamisen tutkimus on vahvassa roolissa sotatieteellisessä tutkimuskentässä. Puolustusvoimien alaisuudessa johtamisen tutkimusta tehdään paljon, Rajavartiolaitosta koskevaa johtamisen tutkimusta ei taas ole tehty nimeksikään. Rajavartiolaitoksen heränneisyys johtamisen tutkimukseen ja johtajien koulutuksen tärkeyteen on noussut uudestaan esille vasta viime vuosien kuluessa. Esimerkkinä tästä on sotatieteiden maisterikurssien pääainevalintojen keskittyminen ainoastaan johtamisenlaitoksen alaisuuteen, sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen aloittaminen 2000-luvun lopulla kaikissa Rajavartiolaitoksen toimipisteissä joissa tehdään esimiestyötä. Esimiestyö ja sen kehittäminen on noussut merkittävyytensä osalta organisaatioiden tietoisuuteen lyhyen taantuman jälkeen.

Oma tutkimukseni herätti ajatuksia ja kysymyksiä joihin en tutkimuksessani saanut vastauksia. Olisi tutkittava esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuutta esimiestoiminnan kehittymiseen ja vastaavan vuorovaikutustaitoihin keskittyvän ja alustaitoja kehittävän koulu-

tuksen jalkauttamisen tarpeellisuutta. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista, joten sen ilmenemistä tulisi tarkastella myös alaisten näkökulmasta toiminnan kaksisuuntaisuuden varmistamiseksi. Lisäksi väliportaan esimiestehtävissä työskentelevien esimiesten rooliristiriitoja esimiehen ja alaisen roolien välillä olisi syytä tutkia syvemmin. Esimies ja alaistyön merkittävyyttä organisaation toiminnassa ei voi vähätellä.

10 LÄHTEET

10.1 Julkaistut lähteet

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. Teoksessa: Managing Organizations. Toim. Clegg, Hardy & Nord. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cuba, E. & Lincoln, Y. 2000. Competiting Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa: Deniz, N. & Lincoln, Y. (toim.) 2000: Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Sage Publications, 105-117.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003 Tutki ja kirjoita. 6. – 9. painos. Dark Oy Vantaa 2003

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisem käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 204-225.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huusko, M & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimuksena kasvatustieteissä. Kasvatus 2/2006, 162-173

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989.

Juuti, P. 2006b. Lopuksi: onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 226-239.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. WSOY. 4.painos. WS Bookwell Oy. Juva 2004.

Kaiku viesti nro 3/2006

Kauppila, R.A. 2005.. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2005.

Kotilehto, J. 2001. Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 21. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden sisäinen ja ulkoinen todellisuus. Teoksessa Harri Hyypä – Asko Miettinen (toim.): Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Kirjapaino Kaleva, Oulu 2000.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2005

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos, Jyväskylä, International Methelp Ky.

Northhouse, P.G. 2004. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. 4. painos. Kariston Kirjapaino Oy Hämeenlinna 2009.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 129-140.

Rehnbäck, K, Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki 2005.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 114-128.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Ekonomia sarja. Weilin+Göös, Helsinki.

Schein, Edgar: Organizational Culture & Leadership. Jossey-Bass, San Francisco 1992

Seeck, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Seeck, H. Johtamisopit ja niiden leviäminen. 2009. Teoksessa: Johdatusjohtamiseen. (Toim. Jukka Kiuru

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yukl, G. 2006. Leadership in organisations. Sixth edition. Pearson Education, Inc., Uppersaddle River, New Jersey, 07458.

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Esimiesten käsityksiä esimies- ja alaistaidoista osana rajatarkastusaseman päivittäisjohtamisesta.

JOHTAMINEN

Teemalla pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä johtamisesta

Miten johtaminen mielestäsi ilmenee rajatarkastusaseman päivittäistoiminnassa? Kuvaile se sellaisena kuin sen itse koet.

ESIMIESTYÖ

Teemalla pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä esimiestyöstä, sen menetelmistä ja ulottuvuuksista

Millaisena näet esimiestyön ja sen käytänteet omassa tehtävässäsi? Millaista on hyvä esimiestyö?

ESIMIESTAIDOT

Teemalla pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä esimiestaitojen sisällöstä ja kehitymisestä

Millaisena näet omat esimiestaitosi ja niiden painopisteet? Mitkä ovat omat vahvuusalueesi?

ALAISTAIDOT

Teemalla pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä alaistaidoista ja niiden toteutumisesta käytännössä

Millaista käyttäytymistä ja toimintaa odotat alaisiltasi oman esimiestyösi tueksi? Millaisena koet hyvän alaistaidon?

ALAISTAIDOT OSANA JOHTAMISTA

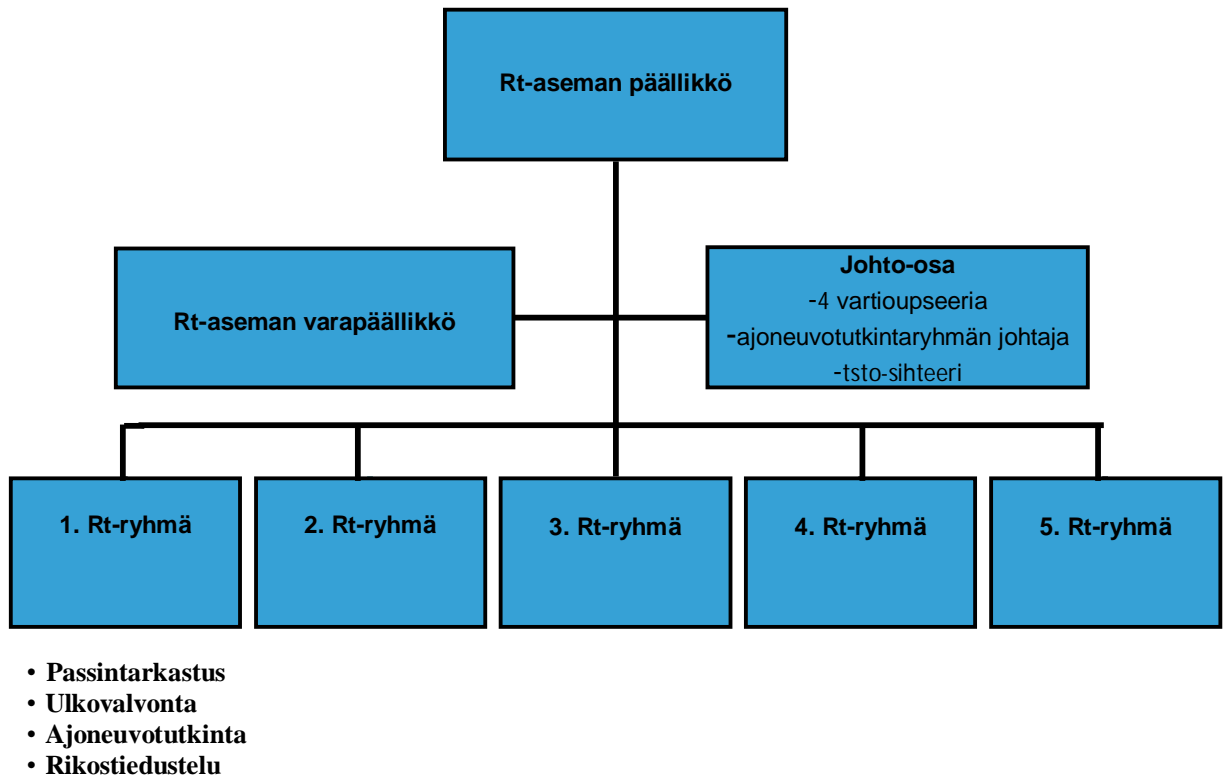
Teemalla pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä alaistaidoista osana johtamista ja heidän omia alaitaitojaan väliportaan esimiehenä

Millaisena näet omat valmiutesi alaitaitojen osalta väliportaan esimiehenä? Koetko ristiriitoja esimiehen ja alaisenroolien välillä?

NUIJAMAAN RAJATARKASTUSASEMAN ORGANISAATIO

Henkilöstöä yht. 143

Rajatarkastajia 129



Nuijamaan rajatarkastusaseman organisaatio 2013.